

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ – UFPR

ADRIANA MINATO SIQUEIRA

GESTÃO DE EMPRESAS DE ARQUITETURA: ROTEIRO PARA
DIAGNOSTICAR A MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS,
MÚLTIPLOS PROJETOS E PORTFÓLIO E PLANEJAR SUA EVOLUÇÃO

CURITIBA

2010

ADRIANA MINATO SIQUEIRA

GESTÃO DE EMPRESAS DE ARQUITETURA: ROTEIRO PARA
DIAGNOSTICAR A MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS,
MÚLTIPLOS PROJETOS E PORTFÓLIO E PLANEJAR SUA EVOLUÇÃO

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Construção Civil, Área de Concentração em Gerenciamento, Departamento de Construção Civil, Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção de título de Mestre em Construção Civil.

Orientador: Profº PhD Silvio Aurélio de Castro Wille

CURITIBA

2010

Siqueira, Adriana Minato

Gestão de empresas de arquitetura: roteiro para diagnosticar a maturidade em gerenciamento de projetos, múltiplos projetos e portfólio e planejar sua evolução / Adriana Minato Siqueira. – Curitiba, 2010.

288 f. : il., tabs, grafs.

Orientador: Silvio Aurélio de Castro Wille

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Tecnologia, Curso de Pós-Graduação em Construção Civil.

1. Administração de projetos. 2. Projetos de desenvolvimento. 3. Arquitetura - Projetos. 4. Arquitetura – Escritórios. I. Wille, Silvio Aurélio de Castro. II. Título. III. Universidade Federal do Paraná.

CDD 720.49

TERMO DE APROVAÇÃO

ADRIANA MINATO SIQUEIRA

GESTÃO DE EMPRESAS DE ARQUITETURA: ROTEIRO PARA DIAGNOSTICAR A MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS, MÚLTIPLOS PROJETOS E PORTFÓLIO E PLANEJAR SUA EVOLUÇÃO

Dissertação aprovada com requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Construção Civil, Setor de Construção Civil da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: _____
Profº Dr. Silvio Aurélio de Castro Wille
Programa de Pós-Graduação em Construção Civil, UFPR

Examinadores: _____
Profº Dr. Sérgio Scheer
Programa de Pós-Graduação em Construção Civil, UFPR

Profº Dr. Hélio Gomes de Carvalho
Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, UTFPR

Curitiba, 10 de maio de 2010

AGRADECIMENTOS

A Deus;

Ao meu orientador Silvio Aurélio de Castro Wille, por todo seu saber, a sua ajuda, os seus conselhos e o modo como sempre me apoiou e incentivou além de sua paciência e simpatia com os quais sempre me recebeu.

Aos meus colegas de mestrado Antônio, Fernando e Fabiano pelas contribuições, discussões e pela longa e produtiva convivência. Em especial, à amiga Carolene pela confiança, amizade e incentivo.

A todos os professores do programa de Pós-Graduação em Construção Civil da UFPR pelo que me ensinaram nas matérias realizadas como crédito parcial do programa.

Ao escritório de arquitetura que colaborou com a realização deste trabalho, permitindo entrevistas e disponibilizando informações para o Estudo de Caso.

Ao Reuni – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - pelo apoio financeiro que me possibilitou dedicar mais tempo à pesquisa.

Os meus agradecimentos finais e do fundo do coração são para a minha família:

Ao meu esposo Adriano, pelo apoio, por doar seu tempo para correções, pelo incentivo e compreensão.

Aos meus pais Leandro e Silete, por terem me proporcionado educação para que eu pudesse ter conquistado mais esta etapa de minha vida.

RESUMO

Esta dissertação trata do gerenciamento de projetos, múltiplos projetos e portfólio de projetos em escritórios de arquitetura. Para o desenvolvimento da pesquisa foram adotados dois métodos: a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica possibilitou levantar as informações sobre a gestão de projetos e a importância das abordagens do PMBOK (PMI), do ICB (IPMA) e modelos de maturidade como o CMMI, MMGP e OPM3. O objetivo desta pesquisa é formular um roteiro para diagnosticar a maturidade em gerenciamento de projetos, múltiplos projetos e portfólio de escritórios de arquitetura bem como planejar sua evolução. Este estudo tem como base o roteiro de processos de gestão de micro e pequenas empresas de arquitetura direcionada a múltiplos projetos e portfólios. Foi analisada o gerenciamento de projetos isolados (GP), o gerenciamento de múltiplos projetos (GMP) e o gerenciamento de portfólio (GPP). O planejamento estratégico (PE) foi incluído por que fornece os objetivos estratégicos utilizados para alinhar os projetos da organização a sua estratégia (objetivo da gestão de portfólio). A gestão organizacional foi também incluída vista ser a base para todos os demais. Foi realizado um estudo de caso em um escritório de arquitetura de pequeno porte, onde foi verificado o nível de adesão existente em relação aos processos de GO, GP, GMP, PE e GPP e com a teoria investigada na bibliográfica. Levantou-se ainda o nível de maturidade do escritório com o teste MMGP. Para a coleta de dados e informações do estudo de caso foram utilizadas: entrevista estruturada e questionários. Os dados da coleta foram analisados, compilados, relatados individualmente e comparados com o modelo de gestão onde foi possível diagnosticar a organização quanto a sua padronização. Após a análise da padronização foram investigados os processos de monitoramento e controle do uso da padronização, bem como instrumentos de apoio. O produto principal deste trabalho é a proposta de identificação (formalização), avaliação e roteiro de evolução nos processos de gestão de empresas de arquitetura. Ele foi direcionado a múltiplos projetos e portfólio visando o aperfeiçoamento dos processos e instrumentos utilizados pela organização e conseqüentemente, o aumento da sua maturidade. A proposta foi estruturada em etapas: 1) Base teórica: apresentação do referencial teórico; 2) Questionário de Avaliação: maturidade atingida pela organização no uso dos processos propostos pelos cinco componentes e auto-avaliação dos processos que a organização decide aperfeiçoar; 3) Plano de Evolução: Plano de ação para evoluir o nível de maturidade nos processos em GO, GP, GMP, PE e GPP do estágio corrente para o estágio desejado. A proposta é apresentada em formato que pode ser utilizada em outras empresas além de escritórios de arquitetura, notadamente as empresas de micro e pequeno porte e que trabalhem em ambiente de múltiplos projetos.

Palavras-chave: escritório de arquitetura, gerenciamento de projetos, gerenciamento de múltiplos projetos, planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio de projetos, maturidade em gerenciamento de projetos.

ABSTRACT

This dissertation deals with the management of projects, multiple projects and portfolio of projects in architecture offices. For the development of the research were adopted two methods: a literature review and case study. The literature search allowed up information on the project management approaches and the importance of the PMBOK (PMI), the ICB (IPMA) and maturity models like CMMI, MMGP, OPM3. The objective of this research is to diagnose the stage of maturity of an architecture firm and propose a roadmap for continuous improvement through the maturity levels of management. This study is based on the roadmap management processes of micro and small-driven architecture to multiple projects and portfolios, as proposed by Pereira, C. M. M. (2009). We analyzed the management of individual projects (GP), the management of multiple projects (GMP) and portfolio management (GPP). Strategic planning (EP) was included that provides the strategic goals used to align the organization's projects in your strategy (objective of portfolio management). The organizational management was also included sight to be the basis for all others. A case study in an architecture office small business had been conducted, where it was found the level of adherence in relation to existing processes, GO, GP, GMP, PE and GPP with the script of Pereira (2009), with the theory investigated in literature. He stood up yet the maturity level of the office with the test MMGP. For the collection of data and information of the case study were used: structured interviews and questionnaires. Data collection was analyzed, compiled, reported separately and compared with management model which could diagnose the organization and its standardization. After examination of the standardization processes were investigated to monitor and control the use of standardization as well as supporting instruments. The product of this work is the proposed identification (formalization), assessment and roadmap development in management of architectural firms. He was directed to multiple projects and portfolio aimed at improving the processes and tools used by the organization and therefore, increasing its maturity. The proposal was structured in stages : 1) Knowledge: Presentation of the roadmap, 2) Rating: maturity of the organization in the use of procedures proposed by the five components and self-assessment processes that the organization decides to improve, 3) Evolution: Action plan to evolve the level of maturity processes in GO, GP, GMP, PE and GPP current stage for the desired stage. The proposal is presented in a format that can be used in other companies as well as architectural firms, especially micro and small companies and that work in an environment of multiple projects.

Keywords: architectural firm, projects management, multiple projects management, strategic planning, portfolio management, management maturity projects.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
FIGURA 2 - PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	25
FIGURA 3 - LIGAÇÕES ENTRE OS GRUPOS DE PROCESSOS DENTRO DE UMA FASE	25
FIGURA 4 - GRUPOS DE PROCESSOS E O PDCA	27
FIGURA 5: ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL	28
FIGURA 6 - ORGANIZAÇÃO POR PROJETOS	29
FIGURA 8 - ESTRUTURA MATRICIAL	30
FIGURA 9 - PERCENTUAL DE PROJETOS FRACASSADOS EM EMPRESAS COM GESTÃO DE PROJETOS	33
FIGURA 10 - ÁREAS DE CONHECIMENTO DO PMBOK.....	37
FIGURA 11 - TIPOS DE AMBIENTES MÚLTIPLOS PROJETOS.....	45
FIGURA 12 - EXEMPLO DE MULTITAREFAS EM AMBIENTE DE MÚLTIPLOS	46
FIGURA 13 - EXEMPLO DE MULTITAREFA EM AMBIENTE DE MÚLTIPLOS PROJETOS APÓS PRIORIZAÇÃO	46
FIGURA 14 - EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	52
FIGURA 15 - ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	55
FIGURA 16 - ESQUEMA DE GERÊNCIA ESTRATÉGICA.....	56
FIGURA 16 - DESDOBRAMENTO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS – EXEMPLO.....	57
FIGURA 17 - SELEÇÃO DA CARTEIRA DE PROJETOS PARA ATINGIR AS METAS - ESTENDIDA	57
FIGURA 18 - SELEÇÃO DA CARTEIRA DE PROJETOS PARA ATINGIR AS METAS.....	58
FIGURA 19 - VÍNCULO DO GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO E A ORGANIZAÇÃO	60
FIGURA 20 - RELACIONAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PORTFÓLIO	61
FIGURA 22 - ORIENTAÇÃO AO PORTFÓLIO	62
FIGURA 22 - TÍPICO PORTFÓLIO DE PROJETOS.....	67
FIGURA 23 - PORTFÓLIO DE ALTO RISCO.....	67
FIGURA 24 - PORTFÓLIO LUCRATIVO.....	68
FIGURA 25 - PORTFÓLIO EQUILIBRADO.....	68
FIGURA 27 - FATORES QUE LEVAM AS EMPRESAS A UTILIZAR O GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	71
FIGURA 28 - RELAÇÃO ENTRE OS NÍVEIS DE AMADURECIMENTO E AS CHANCES DE SUCESSO DO PROJETO	73
FIGURA 28 - FATORES CAUSADORES DE DESVIO DE META E O NÍVEL DE MATURIDADE	75
FIGURA 29 - NÍVEIS DE MATURIDADE SEGUNDO A REPRESENTAÇÃO POR ESTÁGIOS	78
FIGURA 30- REPRESENTAÇÃO DAS MELHORES PRATICAS, CAPACIDADES, PRODUTOS E ICP	82
FIGURA 32 - O CICLO DE VIDA DO OPM3	83

FIGURA 33 - REPRESENTAÇÃO DOS TRÊS DOMÍNIOS NO MODELO OPM3	84
FIGURA 34 - REPRESENTAÇÃO DO MODELO OPM3 EM TERMOS DOS DOMÍNIOS, ESTÁGIO DE MELHORIA DE PROCESSO E GRUPOS DE PROCESSOS.....	87
FIGURA 35 - NÍVEIS E DIMENSÕES DO MODELO MMGP	89
FIGURA 35 - PMBOK – PROCESSOS E ÁREAS DE CONHECIMENTO	90
FIGURA 37 - TERMINOLOGIAS EMPREGADAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	93
FIGURA 37 - MATURIDADE MÉDIA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS.....	99
FIGURA 38 - MAPA DE CONTEXTO DO MODELO DE PEREIRA	105
FIGURA 40 - ETAPAS DA PESQUISA.....	113
FIGURA 40 - ORGANOGRAMA DO ESTUDO DE CASO.	124
FIGURA 41 - RESPOSTA AS ATIVIDADES REALIZADAS EM GP	132
FIGURA 43 - COMPARATIVO DAS ATIVIDADES REALIZADAS EM GP.	133
FIGURA 43 - RESULTADO DO TESTE DE MATURIDADE POR NÍVEL	141
FIGURA 44 - RESULTADO DO TESTE DE MATURIDADE POR DIMENSÕES.....	141
FIGURA 46 - PANORAMA GERAL, DADOS QUANTITATIVOS	143
FIGURA 46 - PROCESSOS REALIZADOS EM GO NO ESTUDO DE CASO.....	151
FIGURA 47 - INSTRUMENTOS REALIZADOS EM GO NO ESTUDO DE CASO.....	152
FIGURA 49 - SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA NOS PROCESSOS EM GO.....	153
FIGURA 50 - DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS E INSTRUMENTOS PADRONIZADOS EM GO NO ESTUDO DE CASO.	153
FIGURA 51 - PROCESSOS REALIZADOS EM GP NO ESTUDO DE CASO.	160
FIGURA 52 - INSTRUMENTOS REALIZADOS EM GP NO ESTUDO DE CASO.	161
FIGURA 53 - SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA NOS PROCESSOS EM GP	162
FIGURA 54 - DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS E INSTRUMENTOS PADRONIZADOS EM GP NO ESTUDO DE CASO	162
FIGURA 54 - PROCESSOS REALIZADOS EM GMP NO ESTUDO DE CASO.	168
FIGURA 56 - INSTRUMENTOS REALIZADOS EM GMP NO ESTUDO DE CASO.	169
FIGURA 57 - SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA NOS PROCESSOS EM GMP	170
FIGURA 58 - DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS E INSTRUMENTOS PADRONIZADOS EM GMP NO ESTUDO DE CASO.	170
FIGURA 58 - PROCESSOS REALIZADOS EM PE NO ESTUDO DE CASO	175
FIGURA 60 - INSTRUMENTOS REALIZADOS EM PE NO ESTUDO DE CASO.	176
FIGURA 61 - SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA NOS PROCESSOS EM PE	177
FIGURA 62 - DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS E INSTRUMENTOS PADRONIZADOS EM PE NO ESTUDO DE CASO.	177
FIGURA 62 - PROCESSOS REALIZADOS EM GPP NO ESTUDO DE CASO.....	182
FIGURA 64 - INSTRUMENTOS REALIZADOS EM GPP NO ESTUDO DE CASO.....	182
FIGURA 65 - SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA NOS PROCESSOS EM GPP.....	183
FIGURA 65 - DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS E INSTRUMENTOS PADRONIZADOS EM GPP NO ESTUDO DE CASO.	183

FIGURA 67 - RESULTADOS DO DIAGNOSTICO DE PROCESSOS EM GO, GP, GMP, PE E GPP	184
FIGURA 68 - RESULTADOS DO DIAGNOSTICO DE INSTRUMENTOS EM GO, GP, GMP, PE E GPP.....	184
FIGURA 69 - CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS EM GO, GP, GMP, PE E GPP	186
FIGURA 69 - TRÊS ELEMENTOS PRINCIPAIS QUE COMPÕEM O ROTEIRO.....	188
FIGURA 71 - FORMATO DO MODELO DE PEREIRA	189
FIGURA 71 - DIAGRAMA DO COMPONENTE GESTÃO ORGANIZACIONAL.	191
FIGURA 73 - DIAGRAMA DO COMPONENTE GESTÃO DE PROJETOS	192
FIGURA 74 - DIAGRAMA DO COMPONENTE GESTÃO DE MÚLTIPLOS PROJETOS.....	193
FIGURA 75 - DIAGRAMA DO COMPONENTE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	194
FIGURA 76 - DIAGRAMA DO COMPONENTE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS	195
FIGURA 76 - PROCESSOS COM ESTÁGIOS 2 A 5 NOS CINCO COMPONENTES	215
FIGURA 77 - ESQUEMA DO MACRO FUNCIONAMENTO DO ROTEIRO	220
FIGURA 79 - COMPONENTES QUE COMPÕEM O ROTEIRO.....	221

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - COMPARAÇÃO ENTRE AS ESTRUTURAS FUNCIONAL, MATRICIAL E PROJETIZADA	31
QUADRO 2 - INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZADORA.	32
QUADRO 3 - ASSUNTOS ABORDADOS PELO ICB VERSUS PMBOK.	36
QUADRO 4: MAPEAMENTO DE CONHECIMENTOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E OS GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E ÁREAS DE CONHECIMENTO.....	40
QUADRO 5 - ELEMENTOS DE COMPETÊNCIA DO ICB.....	42
QUADRO 6 - CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PROJETOS, MÚLTIPLOS PROJETOS E O PORTFÓLIO.	49
QUADRO 7 - ETAPAS DE ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..	53
QUADRO 8 - ESTÁGIOS DOS MODELOS DE MATURIDADE	73
QUADRO 9 - COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS ENTRE ORGANIZAÇÕES COM MAIOR E MENOR MATURIDADE	75
QUADRO 10- RELACIONAMENTO ENTRE AS DIMENSÕES E OS NÍVEIS DE MATURIDADE NO MODELO DE PRADO –MMGP	98
QUADRO 11 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS NÍVEIS DE MATURIDADE	98
QUADRO 12 - PERCENTUAL DE ADERÊNCIA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	100
QUADRO 13 - PRINCIPAIS PONTOS DE DIFERENÇA ENTRE OS MODELOS DE MATURIDADE OPM3 E O MMGP.....	101
QUADRO 14 - INTEGRAÇÃO DAS DEFINIÇÕES DOS COMPONENTES DO MODELO	102
QUADRO 15: SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA.	108
QUADRO 16- TESTES APLICADOS NA PESQUISA.....	121
QUADRO 17 - SEQÜÊNCIA DAS ENTREVISTAS DO ESTUDO DE CASO	123
QUADRO 18- TAREFAS GERENCIAIS DA ORGANIZAÇÃO – ESTUDO DE CASO.....	127
QUADRO 19: ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM GP – INTEGRAÇÃO, ESCOPO, TEMPO E CUSTO.....	129
QUADRO 20 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM GP – QUALIDADE, RH, COMUNICAÇÃO, RISCO E AQUISIÇÕES	130
QUADRO 21 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM GMP	134
QUADRO 22 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM PE.....	136
QUADRO 23 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM GPP	138
QUADRO 24 - DESEMPENHO GERAL DA EMPRESA	142
QUADRO 25 - GESTÃO ORGANIZACIONAL – DADOS QUANTITATIVOS.....	150
QUADRO 26 - GERENCIAMENTO DE PROJETO NO ESTUDO DE CASO – DADOS QUALITATIVOS.....	159
QUADRO 27 - GERENCIAMENTO DE MÚLTIPLOS PROJETOS NO ESTUDO DE CASO –DADOS QUANTITATIVOS	167

QUADRO 28 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO ESTUDO DE CASO – DADOS QUANTITATIVOS	174
QUADRO 29 - GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS NO ESTUDO DE CASO – DADOS QUANTITATIVOS	181
QUADRO 30: PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DA EMPRESA DE ESTUDO DE CASO	187
QUADRO 31 - EXEMPLO DE RESULTADOS DO ESTÁGIO DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO DADOS PELA ETAPA DE AVALIAÇÃO DO ROTEIRO	198
QUADRO 32 - EXEMPLO DE RESULTADOS ENCONTRADOS COM A REALIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO	199
QUADRO 33 - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO – EXEMPLIFICAÇÃO NA EMPRESA DE ESTUDO DE CASO	203
QUADRO 34 - GRAU DE MATURIDADE – EXEMPLIFICAÇÃO NA EMPRESA DE ESTUDO DE CASO	203
QUADRO 35 - METAS DOS ESTÁGIOS DE MATURIDADE	205
QUADRO 36 - EXEMPLO DA LISTA DE AÇÕES	207
QUADRO 37 - QUESTIONÁRIO 2 - DIAGNÓSTICO DA EMPRESA DE ESTUDO	210
QUADRO 38 – PRÉ REQUISITOS PARA PLENO USO DOS PROCESSOS EM GO, GP, GMP – EXEMPLIFICAÇÃO NA EMPRESA DE ESTUDO DE CASO	211
QUADRO 39 – PRÉ REQUISITOS DOS PROCESSOS EM CADA COMPONENTE – EXEMPLIFICAÇÃO NA EMPRESA DE ESTUDO DE CASO	212
QUADRO 40 – PLANO PARA EVOLUIR DO ESTAGIO 1 PARA O ESTÁGIO 2 DE MATURIDADE	214
QUADRO 41 - <i>CHECKLIST</i> DE METAS PARA OS PROCESSOS EM GMP IDENTIFICADOS COM ESTÁGIO 2 DE MATURIDADE – EXEMPLO NO ESTUDO DE CASO	216
QUADRO 42– PLANO PARA EVOLUIR DO ESTAGIO 2 PARA O ESTÁGIO 3 DE MATURIDADE	217
QUADRO 43– PLANO DE AÇÃO – EXEMPLIFICAÇÃO NA EMPRESA DE ESTUDO DE CASO ...	218

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - PROCESSOS EM GP	130
TABELA 2 - MONITORAMENTO E CONTROLE NOS PROCESSOS DE GP	131
TABELA 3 - GESTÃO DO TEMPO E DE CUSTO EM GP	131
TABELA 4 - QUALIDADE EM GP	132
TABELA 5 - PROCESSOS EM GMP	135
TABELA 6 - MONITORAMENTO E CONTROLE NOS PROCESSOS DE GMP	135
TABELA 7 - PROCESSOS EM PE	137
TABELA 8 - MONITORAMENTO E CONTROLE EM PE	138
TABELA 9 - PROCESSOS EM GPP	139
TABELA 10 - MONITORAMENTO E CONTROLE NOS PROCESSOS DE GPP	140

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 JUSTIFICATIVA.....	13
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.3 OBJETIVO E PRESSUPOSTOS	16
1.3.1 Objetivo Principal	16
1.3.2 Objetivos Secundários.....	16
1.3.3 Pressuposto Principal.....	16
1.4 DELIMITAÇÕES	17
1.5 DESENVOLVIMENTO DA DISSERTAÇÃO.....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	20
2.1.1 O Ciclo de Vida do Projeto.....	24
2.1.2 Estrutura organizacional.....	28
2.1.3 Excelência na gestão de projetos.....	33
2.1.4 Sucesso do projeto.....	33
2.1.5 Guias de referencias internacionais de gerenciamento de projetos	35
2.1.5.1 PMBOK <i>Guide – Project Management Institute</i>	36
2.1.5.2 IPMA/ICB – <i>International Competence Baseline</i>	40
2.1.6 Limitações na abordagem dos assuntos em GP.....	42
2.2 GERENCIAMENTO DE MÚLTIPLOS PROJETOS.....	44
2.2.1 Alocação e programação e priorização de recursos	46
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	49
2.3.1 Evolução do Planejamento estratégico.....	50
2.3.2 Etapas do planejamento estratégico	52
2.3.3 Alinhamento estratégico.....	56
2.4 GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO.....	58
2.4.1 Etapas do gerenciamento de portfólio	59
2.5 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS	70
2.5.1 CMMI - <i>Capability Maturity Model</i>	76
2.5.2 <i>Organizational Project Management Maturity Model – OPM3</i>	78
2.5.3 Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP	87
2.6 MODELO PEREIRA (2009)	101

3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	107
3.1 SELEÇÃO DA ESTRATÉGIA DA PESQUISA.....	108
3.2 FASES DA PESQUISA.....	110
3.3 PROCEDIMENTOS PARA CONDUÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	113
3.4 COLETA DE EVIDÊNCIAS.....	115
3.4.1 Documentação direta.....	115
3.4.2 Entrevistas.....	116
3.4.3 Observação direta.....	118
3.5 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS NO ESTUDO DE CASO.....	119
3.6 CRITÉRIOS PARA A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO PLANO DA PESQUISA.....	120
4. ESTUDO DE CASO.....	122
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA DO ESTUDO DE CASO	123
4.2 LEVANTAMENTO DE DADOS	125
4.2.1 Resultados do Levantamento da Gestão Organizacional.....	126
4.2.2 Resultados do Levantamento do Gerenciamento de Projetos.....	128
4.2.3 Resultado do Levantamento em Gerenciamento de Múltiplos Projetos.....	133
4.2.4 Resultados do Levantamento em Planejamento Estratégico.....	136
4.2.5 Resultados do Levantamento em Gerenciamento de Portfólio de Projetos	138
4.2.6 Resultados do Levantamento da Maturidade – MMGP –Darci Prado	140
4.2.7 PANORAMA GERAL DOS RESULTADOS DO LEVANTAMENTO DE DADOS.....	142
4.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DA EMPRESA DO ESTUDO DE CASO	143
4.3.1 Componente 1 - Gestão Organizacional	145
4.3.2 Componente 2 - Gerenciamento de Projetos	153
4.3.3 Componente 3: Gestão de Múltiplos Projetos	163
4.3.4 Componente 4: Planejamento Estratégico.....	171
4.3.5 Componente 5 - Gestão de Portfólio de Projetos.....	178
4.3.6 PANORAMA GERAL DO DIAGNÓSTICO DA EMPRESA DE ESTUDO DE CASO ..	184
5 PROPOSTA DE ROTEIRO PARA DIAGNOSTICAR A MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS, MÚLTIPLOS PROJETOS E PORTFÓLIOS BEM COMO PLANEJAR SUA EVOLUÇÃO.....	188
5.1 DESCRIÇÃO DETALHADA DO ELEMENTO 1 – BASE TEÓRICA.....	189
5.2 DESCRIÇÃO DETALHADA DO ELEMENTO 2 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO ..	196
5.3 DESCRIÇÃO DETALHADA DO ELEMENTO 3 – EVOLUÇÃO	204
5.4 ESQUEMA GERAL DO ROTEIRO	219
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	223

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS QUANTO A PROPOSTA DA DISSERTAÇÃO.....	223
6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS QUANTO AOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO	224
6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	225
6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS QUANTO AO ROTEIRO PROPOSTO	226
6.5 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS.....	227
APÊNDICE 1 – ENTREVISTAS APLICADAS AO ESTUDO DE CASO	232
APÊNDICE 2 – MATERIAL PARA APLICAÇÃO DO ROTEIRO PARA DIAGNOSTICAR E PLANEJAR A EVOLUÇÃO DA MATURIDADE NA GESTÃO DE PROJETOS E PORTFÓLIOS.....	251
ANEXOS I – BASE DE REFERÊNCIA PARA APLICAÇÃO DO ROTEIRO	274

1. INTRODUÇÃO

Dominar a arte de gerenciar projetos se tornou uma das necessidades de sobrevivência e progresso da empresa moderna. À medida que cresce a procura pelo gerenciamento de projeto nas organizações, maior a necessidade de compreender a sua utilização, benefícios e possibilidade de aplicação no negócio.

Considerando o dinamismo e a complexidade dos negócios, cada vez mais as organizações buscam estratégias de ações para aperfeiçoar o desempenho e eficiência competitiva, aumentando as possibilidades de sucesso em projetos.

O futuro aponta para uma gestão que mostra como atingir metas, e quando aplicadas as técnicas de gerenciar projetos, não tratam mais apenas de gestão como projetos isolados e sim gerenciando os múltiplos projetos a um nível empresarial (DINSMORE, 1999).

Para tanto, essas empresas podem se apoiar em preceitos do gerenciamento, buscando implementá-lo e aperfeiçoá-lo ao longo do tempo, medindo sempre que possível seu nível de maturidade de forma a permitir o desenvolvimento de suas estratégias na gestão do negócio.

Os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos, com uma abordagem quantitativa, permitem que as organizações efetuem a aferição de suas práticas de forma estruturada e progressiva, rumo à institucionalização dos processos, aumentando-lhe as possibilidades de sucesso e beneficiando-se de um desempenho organizacional melhor e de oportunidades de negócios. Em outras palavras, ampliar o nível de maturidade em gerenciamento de projetos pode melhorar o desempenho organizacional. (KERZNER, 2006)

Além disso, o ambiente de negócios cada vez mais competitivo exige das empresas uma atuação profissional e excelência operacional. Tais expectativas se tornam ainda mais desafiadoras quando se tratam de pequenas empresas, como os escritórios de arquitetura, com limitação de recursos, sejam eles humanos, financeiros, ou de infra-estrutura, e uma competitividade de mercado que muitas vezes nivelada por baixo à qualidade do produto desses escritórios.

As organizações precisam buscar na literatura um conjunto de conceitos passíveis de serem utilizados na prática, a fim de viabilizar uma gestão eficaz de seus projetos. (KERZNER, 2006)

Este estudo pretende oferecer uma contribuição nesse sentido, propondo um roteiro para diagnosticar e planejar a maturidade no gerenciamento de projetos e portfólio

1.1 JUSTIFICATIVA

Para atender as demandas de maneira eficaz, em um ambiente caracterizado pela velocidade das mudanças, torna-se indispensável um modelo de gerenciamento baseado no foco em prioridades e objetivos. (VARGAS, 2003)

Desde a década de 1990, alcançar a excelência na gestão de projetos tem assumido importância cada vez maior. Os benefícios da gestão de projetos são óbvios hoje, tanto para os clientes quanto para os fornecedores. A excelência em gestão de projetos se tornou uma arma competitiva que atrai novos negócios e matem os clientes tradicionais. (KERZNER, 2006)

A experiência atual com o gerenciamento de projetos indica que a maioria das organizações que o usam verifica melhor controle e melhor relacionamento com os clientes, e provavelmente um aumento do retorno do investimento do projeto. (MEREDITH E MANTEL, 2003)

O gerenciamento de projetos dota as organizações de poderosas ferramentas que aperfeiçoam suas habilidades em planejar, implementar e controlar suas atividades. (MEREDITH E MANTEL, 2003; PMI, 2004; IPMA, 2003;)

Como evidência desta utilização, observa-se o crescimento de instituições que visam disseminar a disciplina de gerenciamento de projetos, dentre elas o PMI – *Project Management Institute*, e o IPMA – *International Project Management Association*, associação não lucrativas de profissionais de gerenciamento de projetos. O PMI, no início do século XXI tinha mais de 50.000 associados, mais de 10.000 profissionais em gerenciamento de projetos credenciados e mais de 270.000 cópias do PMBOK estavam em circulação. Atualmente, conta com mais de 250.000 associados em 170 países.

Visando mensurar a quão sistemática e institucionalizada é a prática de gerenciamento de projetos na organização, surgem os modelos de maturidade organizacional em gerenciamento de projetos. Dentre os modelos existentes, encontra-se o OPM3 – *Organizational Project Management Maturity Model*, lançado oficialmente pelo PMI em 2003, CMMI, Capability Maturity Model para áreas de softwares e MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projeto, criado por Darci Prado em 2004, entre outros. De modo resumido, os modelos de maturidade visam prover meios para avançar rumo aos objetivos e resultados da organização através da aplicação dos princípios do gerenciamento de projetos, programas e portfólio.

Existe uma estreita relação entre o nível de sucesso dos projetos de uma empresa e sua maturidade de tocar projetos. (PRADO, 2004) Todas as empresas atravessam seus próprios processos de maturidade, e que se trata de um processo antecedente a excelência.

A definição de excelência vai além da definição de maturidade, que é entendida como o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. Para Kerzner (2006), quando as empresas desenvolvem sistemas e processos maduros, surgem dois benefícios adicionais: trabalho é executado com o mínimo de mudanças de escopo e os processos são definidos de maneira a causarem o mínimo de problemas para o negócio principal da empresa. Essas organizações criam um ambiente no qual existe um fluxo contínuo de projetos gerenciado com sucesso, onde o sucesso é mensurado tanto por atingir o desempenho em ponto de interesse para a empresa como um todo como pela conclusão de um projeto específico.

Poucas empresas percebem que para evoluir em gerenciamento de projetos, múltiplos projetos e portfólio de projetos é necessário estabelecer um planejamento que deve ser implementado e controlado. A não existência de um processo estruturado pode levar a iniciativa a um patamar de estagnação que pode, até mesmo, conter procedimentos incompletos e erros que passam a ser repetidos.

O gerenciamento de projetos aumenta a flexibilidade e o dinamismo da organização, permite uma melhor utilização dos recursos, descentraliza as responsabilidades da gerência operacional, apóia o processo de aprendizado e facilita os processos de mudança organizacional. (RCB, 2005)

A simples utilização de projetos sem avaliação do grau de padronização, no nível de eficiência e da eficácia de sua metodologia, mesmo que por um longo período de tempo, não eleva o nível de excelência da empresa com relação ao gerenciamento de projetos. Em vez disso, segundo Kerzner (2006), o resultado de sua aplicação sem controle e padronização pode ser representado por uma sucessão de erros e fracassos, fazendo com que a empresa passe por um lento e duro aprendizado mediante as ações de seus próprios erros e não mediante os erros e as melhores práticas de outras empresas. É em um cenário como o descrito acima que um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos, cada qual com seus conceitos e particularidades, busca fornecer o suporte para que a empresa possa definir avaliar e desenvolver seus processos de gerenciamento de projetos com o objetivo de atingir vantagens competitivas, por meio de um diferencial favorável para seu desempenho.

O aumento da importância da maturidade e da necessidade de crescimento contínuo, por meio da melhoria da qualidade e da eficiência na entrega dos projetos, no maior controle dos processos internos, na redução dos custos e retrabalhos, no aumento da satisfação do cliente e na sua fidelização, motivaram a realização de uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de aprofundar o conhecimento e as suas referências, para analisá-los com mais detalhes, durante o estudo de caso.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Os escritórios de arquitetura apresentam dificuldades em evoluir para patamares mais elevados de maturidade em gerenciamento de projetos, múltiplos projetos e portfólio.

Esta dissertação tem como objetivo responder:

“Como diagnosticar o estágio de maturidade no gerenciamento de projetos, múltiplos projetos e portfólio nos escritórios de arquitetura bem como planejar a sua evolução para patamares mais elevados?”

1.3 OBJETIVO E PRESSUPOSTOS

1.3.1 Objetivo Principal

Formular um roteiro para diagnosticar a maturidade em gerenciamento de projetos, múltiplos projetos e portfólio de escritórios de arquitetura e planejar a evolução para estágios superiores de maturidade.

1.3.2 Objetivos Secundários

Para atingir o objetivo principal deste trabalho têm-se os seguintes objetivos secundários:

- a) Desenvolver estudo de caso numa empresa de arquitetura com certo nível de maturidade em gerenciamento de projetos da cidade de Curitiba/PR objetivando identificar e diagnosticar as práticas de gerenciamento de projetos e portfólio.
- b) Interpretar estes conhecimentos e informações e propor um “um roteiro para diagnosticar a maturidade em gerenciamento de projetos, múltiplos projetos e portfólio de escritórios de arquitetura bem como planejar a evolução para estágios superiores de maturidade”

1.3.3 Pressuposto Principal

O pressuposto principal deste trabalho admite que: a forma como os escritórios de arquitetura exercem o gerenciamento de projetos, múltiplos projetos e portfólio são semelhantes entre si e apresentam algumas práticas, que juntamente com a revisão da literatura podem ser estruturadas em diretrizes para: a)

diagnosticar o seu estágio atual de maturidade em gerenciamento e b) planejar a evolução para estágios de maturidade de nível superior.

1.4 DELIMITAÇÕES

A pesquisa de estudo de caso para o desenvolvimento deste trabalho se restringe as empresas de arquitetura da cidade de Curitiba/PR.

Este trabalho limitou-se na realização de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, a elaborar uma proposta de roteiro para diagnosticar e planejar a evolução na maturidade no gerenciamento de projetos e portfólio. Portanto, para o roteiro proposto foi realizado uma pesquisa de campo em uma única empresa de arquitetura, sendo que esta é uma das maiores empresas de arquitetura do Estado do Paraná. O roteiro foi elaborado e exemplificado na empresa de estudo de caso.

Esta dissertação não tem por finalidade esgotar os assuntos relacionados a gerenciamento de projetos e evolução na maturidade nos escritórios de arquitetura, mas sim fornecer referenciais para outros estudos mais específicos.

1.5 DESENVOLVIMENTO DA DISSERTAÇÃO

O presente documento foi estruturado em seis capítulos (Figura 1): (1) Introdução, (2) Revisão da Literatura, (3) Metodologia de pesquisa, (4) Estudo de Caso, (5) Roteiro para diagnosticar e planejar a evolução na maturidade no gerenciamento de projetos e portfólios, (6) Considerações Finais.

Neste primeiro capítulo de introdução, é apresentada a justificativa para o assunto a ser tratado e o problema proposto, demonstrando os objetivos e hipóteses, limitações do trabalho e seu desenvolvimento.

No segundo capítulo é apresentado o referencial bibliográfico focado no problema e objetivos da pesquisa. Além do gerenciamento de projetos, o referencial abordou o gerenciamento de múltiplos projetos, planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, maturidade gerencial e o roteiro de processos de gestão

de micro e pequenas empresas de arquitetura direcionada a múltiplos projetos e portfólios elaborados por Pereira (2009).

Em seguida, no terceiro capítulo, a metodologia de pesquisa é detalhada, incluindo: seleção da estratégia de pesquisa, estrutura geral da pesquisa, etapas para a realização da pesquisa, procedimentos adotados para o estudo de caso, coleta de evidências, estratégia de análise e avaliação da qualidade de pesquisa.

No quarto capítulo é tratada a apresentação dos resultados obtidos através do estudo de caso realizado, incluindo análise individual da empresa de estudo e seu diagnóstico de comparação com o Modelo utilizado, bem como as conclusões do estudo de caso.

No quinto capítulo é apresentado a proposta do roteiro para diagnosticar e planejar a evolução na maturidade no gerenciamento de projetos e portfólios.

No sexto e último capítulo são apresentadas as considerações finais da realização deste trabalho, incluindo a verificação da proposta da dissertação, os resultados do roteiro proposto, as contribuições da dissertação e as sugestões para trabalhos futuros.

Neste trabalho foram incluídos os elementos anexo e apêndice para complementar o estudo e que segundo a NBR 14724 de 2005 são definidos como:

- anexo(s): são partes extensivas ao texto, destacadas deste para evitar descontinuidade na sequência lógica das seções. São contribuições que servem para documentar, esclarecer, provar ou confirmar as ideias apresentadas no texto e que são importantes para sua perfeita compreensão [...].
- apêndice(s): texto ou documento elaborado pelo autor, a fim de complementar sua argumentação, sem prejuízo da unidade do trabalho.

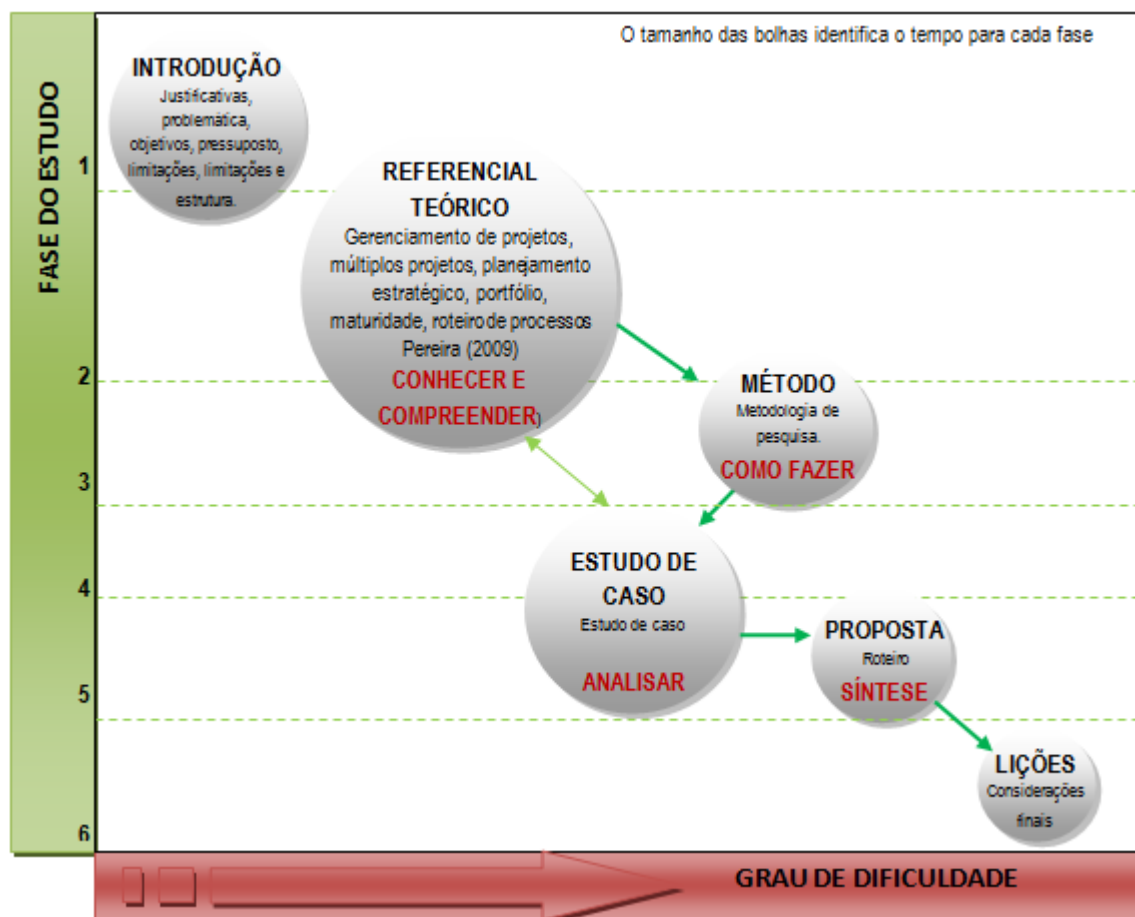


FIGURA 1 - ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

FONTE: Elaborado pela autora, adaptado de PEREIRA (2009)

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Para se entender o gerenciamento de projetos é importante que se saiba com clareza o que é um projeto:

Projeto é um instrumento fundamental para qualquer atividade de mudança e geração de produtos e serviços. Eles podem envolver desde uma única pessoa a milhares de pessoas organizadas em times e ter a duração de alguns dias ou vários anos (DINSMORE E CAVALIERI 2003).

Vargas (2003) e Meredith e Mantel (2003) citam projeto como sendo um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros pré-definidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Segundo o PMBOK (2004) e ICB (2005) um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. O PMBOK (2004) complementa dizendo que projetos criam entregas exclusivas, que são produtos, serviços ou resultados. Possui uma elaboração progressiva, o processo de definição de escopo precisa ser coordenado com a elaboração progressiva do resultado do projeto.

Utilizando o maior significado da frase anterior devemos destacar a singularidade e existência limitada dos projetos é o que mais chama atenção na sua definição. Diz-se temporário porque seu início e fim são bem definidos e conhecidos e criam um produto ou serviço único por que não existem dois projetos iguais, seus resultados são sempre distintos e únicos.

Vargas (2003) cita temporariedade e individualidade como sendo as principais características dos projetos e, a partir delas, descreve as demais:

- Empreendimento não repetitivo: é um evento que não faz parte da rotina da empresa. É algo novo para as pessoas que irão realizar;

- Seqüência clara e lógica de eventos: o projeto é caracterizado por atividades encadeadas logicamente de modo a permitir que, durante a execução, o acompanhamento e o controle sejam precisos;
- Início, meio e fim: todo projeto respeita um determinado ciclo de vida, isto é, tem uma característica temporal;
- Objetivo claro e definido: todo projeto tem metas e resultados bem estabelecidos a serem atingidos em sua finalização;
- Conduzido por pessoas: o cerne fundamental de qualquer projeto é o homem. Sem ele, o projeto não existe, mesmo que disponha de equipamentos modernos de controle e gestão;
- Projetos utilizam recursos: todo projeto utiliza recursos especificamente alocados a determinados trabalhos;
- Parâmetros pré-definidos: todo projeto necessita ter estabelecidos valores para prazos, custos, pessoal, material e equipamentos envolvidos, bem como a qualidade desejada para o projeto. Todos estes parâmetros são identificados e quantificados no decorrer do plano do projeto.

O projeto ainda pode ser definido como uma organização transitória que tem por objetivo um produto singular. Como organização, o projeto tem uma missão, um ambiente, objetivo, estrutura, regras de funcionamento e recursos. (VALERIANO, 2005)

Kerzner (2006) considera o projeto como uma série de atividades e tarefas que: tem um objetivo específico a ser cumprido com certas especificações; tem data de início e fim definidos; tem recursos financeiros limitados; consomem recursos humanos e não humanos como, dinheiro, pessoas e equipamentos e são multifuncionais.

Para Maximiano (2008) projetos são empreendimentos finitos que têm objetivos claramente definidos em função de um problema, oportunidade ou interesse de uma pessoa ou organização.

O resultado do projeto é o desenvolvimento da solução ou atingimento do interesse, dentro de restrições de tempo e recursos. Para definir o grau de sucesso do resultado do projeto é preciso verificar se esses critérios foram atendidos. Não alcançar o objetivo, não realizá-lo dentro do prazo previsto, ou consumir recursos

além do orçado, significa comprometer dimensões importantes do desempenho esperado.

No Brasil o termo projeto, refere-se a “realizar algo, no futuro; plano, ou ainda empreendimento a ser realizado dentro de determinado esquema” (FERREIRA, 1995)

Segundo Valeriano (1998), quando passamos das intenções (proposta) e evoluímos para ação (execução), o termo projeto para designar então todo o conjunto desde o planejamento, desenvolvimento até a conclusão, compreendendo uma gama extensa de tarefas.

Sem considerar esta evolução do termo, no Brasil projeto acaba por ser confundido com o conjunto de desenho que na língua inglesa é definida por design. A palavra design no Brasil se refere a “concepção de um projeto, modelo; planejamento”, designando o início do desenvolvimento de um projeto.

É importante para o leitor desta dissertação o reconhecimento do significado para o termo projeto, que neste estudo denotará o empreendimento como um todo de seu início (planejamento) ao fim (entrega), e o conjunto de desenhos será ratado aqui pelo termo design.

A partir do conhecimento do projeto, podem-se auferir definições sobre o seu gerenciamento. Caba aqui uma definição a ser destacada entre administração, gestão e gerência. Segundo Valeriano (1998), os termos derivados de administrar referem-se ao nível da organização. Nesse campo, situam-se os problemas típicos das organizações, como finanças, pessoal, patrimônio, etc. Gerenciar refere-se a ações no nível do projeto, como planejamento, controle, orçamento, cronograma, etc. já os termos derivados de gerir, regerem-se as parcelas das atribuições do gerente do projeto. São partes do gerenciamento delegadas pelo gerente.

Para Vargas (2003), gerenciamento de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade pré-determinados.

Segundo Possi, et al (2004) o gerenciamento de projetos é a realização de um projeto e sua missão através de três elementos básicos. Habilidades técnicas, habilidades interpessoais e Habilidades administrativas

O gerenciamento de projetos é um conceito base para a direção de uma organização permanente, especialmente organizações orientadas para a execução de projetos, como a construção civil. (RCB, 2005) Essas organizações baseiam a quase totalidade de seu trabalho na realização de projetos, os quais podem ser dos mais variados tipos e apresentar diferentes níveis de complexidade.

Segundo o PMBOK (2004), o gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos de gerenciamento de projetos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento.

A pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto é o gerente de projetos, conseqüentemente é responsável também pelo seu sucesso. O gerente deve ser designado desde o início do projeto e deve ter o apoio visível da alta administração. Ele deve ter a sua competência reconhecida pelos demais interessados no projeto, embora não precise ter profundo conhecimento técnico uma vez que sua competência está mais voltada para o entendimento geral e não para o específico (DINSMORE E CAVALIERI 2003), (PMI 2004).

Gerenciamento é o ato de gerir, digirir ou administrar (FERREIRA, 1995). O ato de administrar se dá nas organizações, que são formadas por uma estrutura (partes ou elementos que forma um todo) e suas funções (funcionamento, atribuições) (VALERIANO, 1998)

Organização é também o ato de organizar (FERREIRA, 1995), então uma organização (empresa) por possuir uma estrutura com funções estabelecidas é organizada. Sendo assim o gerenciamento não organiza, mas tem o objetivo de conduzir (ato de guiar, dirigir, dar rumo, direção).

Em uma organização se busca alcançar o sucesso e evitar falhas nos empreendimentos, o gerenciamento de projetos permite estabelecer critérios que podem ser avaliados no projeto, programa ou portfólio para administrar os empreendimentos com maior confiança. Alcançar os objetivos dentro de limites pré-estabelecidos é a definição mais ampla do sucesso. (IPMA, 2006).

2.1.1 O Ciclo de Vida do Projeto

Existem dois tipos de ciclo de vida relacionados a projetos: o ciclo de vida do projeto e o ciclo de vida do gerenciamento do projeto. Os projetos são divididos em fases para facilitar a elaboração progressiva do projeto e o controle do seu gerenciamento. Estas fases são determinadas pelas características específicas e necessidades de cada projeto, ou seja, descrevem o que se precisa fazer no projeto. (DISNMORE E CAVALIERI, 2003).

Segundo VALERIANO (2005) o Gerenciamento de Projetos esta voltado para dois campos intimamente ligados: o produto e as atividades gerenciais. No inicio do projeto, o produto é imaginariamente decomposto em suas partes constitutivas e o gerenciamento é planejado e executado de acordo com as áreas de interesse gerenciais: o escopo do projeto, os custos, o tempo, a qualidade, as pessoas e as equipes. A essas partes do gerenciamento se da o nome de gestões.

O ciclo de vida do Gerenciamento de Projetos descreve o conjunto de processos que devem ser seguidos para que os processos sejam bem gerenciados. O desenvolvimento de um projeto ocorre mediante vários processos básicos que se sobrepõem. Esses processos são:

- Iniciação ou concepção: processos que compreendem do estímulo a autorização do projeto;
- Planejamento: momento em que se estabelece o que fazer, como, quando, por quem, por quanto, em que condições, etc.;
- Execução: etapa em que se realiza o que foi planejado;
- Controle e monitoração: etapas em que a execução é acompanhada ou monitorada e, se necessário, ajustada ao plano;
- Encerramento: o projeto é formalmente concluído junto ao cliente, aos executantes, aos patrocinadores, aos contratados e a organização.

Os grupos de processos, acima citados não são seqüenciais. É comum a sobreposição deles, especialmente os de execução e controle. (LIMMER, 1997) É importante observar que cada processo do gerenciamento de projetos ocorre pelo menos uma vez em cada fase do Ciclo de Vida do Projeto, e conforme pode ser observado na Figura 06, estes processos se sobrepõem e interagem de formas diversas conforme o andamento do projeto, e envolvem um ou mais indivíduos

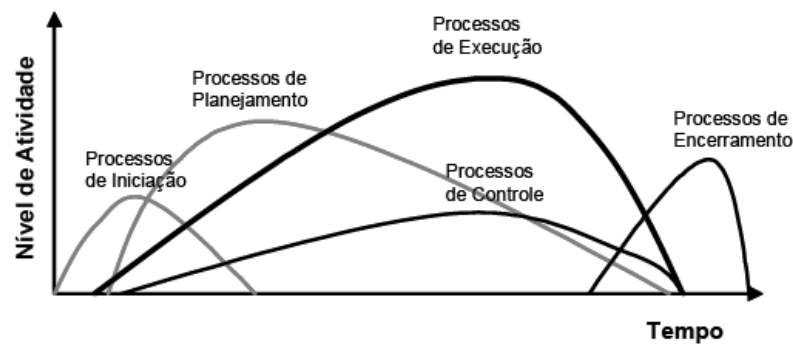


FIGURA 2 - PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS
 FONTE: DISNMORE E CAVALIERI, (2003)

Os processos de gerenciamento de projetos estão ligados pelos produtos que produzem. O produto de um geralmente se torna a base de início de outro, conforme mostrados na Figura 07: (GASNIER, 2003)

- Processos de iniciação: autorização do projeto ou da fase;
- Processos de planejamento: seleção do melhor curso de ação e definição e refinamento dos objetivos para alcançar os objetivos do projeto;
- Processos de Execução: visa à execução do plano através da coordenação de pessoas e recursos;
- Processos de controle: monitoração e medição regular do processo, visando garantir o alcance dos objetivos do projeto, programa ações corretivas quando necessário;
- Processos de encerramento: encerramento formal e organizado do projeto ou fase.

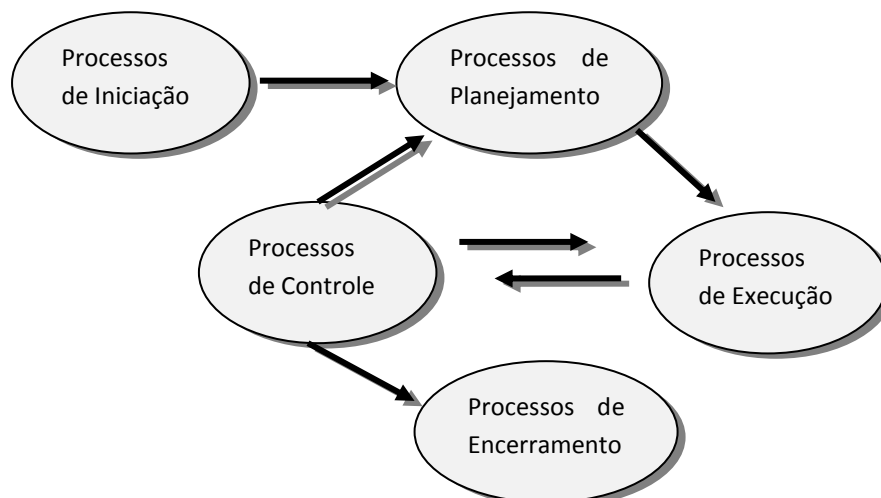


FIGURA 3 - LIGAÇÕES ENTRE OS GRUPOS DE PROCESSOS DENTRO DE UMA FASE
 FONTE: POSSI ET AL (2004)

Estes processos se interagem e as saídas de um grupo tornam-se as entradas para o outro. (Figura 08) Cada processo pode ser descrito em termos de:

- Entradas - informações em forma de documentos que influenciarão o processo.
- Processos - mecanismos aplicados às entradas para criar as saídas do processo.
- Resultados - documentos ou itens documentáveis resultantes do processo.

Para Maximiano (2008) a visão macroscópica do Ciclo de Vida de um projeto, como uma parte do planejamento, é muito importante. Com ela, os mentores, financiadores e principais envolvidos podem avaliar as dimensões do projeto pretendido, mesmo que em grandes linhas.

Conforme PMBOK (2004) Um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas realizadas para obter um conjunto pré-especificado de produtos, resultados ou serviços. Os processos de gerenciamento de projetos são realizados pela equipe do projeto e geralmente se enquadram em uma das duas categorias principais:

- Os processos de gerenciamento de projetos, comuns à maioria dos projetos na maior parte do tempo, são associados entre si por seu desempenho visando um objetivo integrado. O objetivo é iniciar, planejar, executar, monitorar e controlar, e encerrar um projeto. Esses processos interagem entre si de formas complexas, que não podem ser totalmente explicadas em um documento ou por meio de gráficos.
- Os processos orientados ao produto especificam e criam o produto do projeto. Os processos orientados ao produto são normalmente definidos pelo ciclo de vida do projeto e variam por área de aplicação. Os processos de gerenciamento de projetos e os processos orientados ao produto se sobrepõem e interagem durante todo o projeto.

As especificações de um projeto são definidas como objetivos que precisam ser realizados com base na complexidade, no risco, no tamanho, no prazo, na experiência da equipe do projeto, no acesso aos recursos, na quantidade de informações históricas, na maturidade da organização em gerenciamento de projetos e no setor e na área de aplicação. Os grupos de processos necessários e seus processos constituintes são orientações para a aplicação do conhecimento e

das habilidades de gerenciamento de projetos adequados durante o projeto. Além disso, a aplicação dos processos de gerenciamento de projetos a um projeto é iterativa e muitos processos são repetidos e revisados durante o projeto.

O gerente de projetos e a equipe do projeto são responsáveis pela determinação de que processos dos grupos de processos serão empregados e por quem, além do grau de rigor que será aplicado à execução desses processos para alcançar o objetivo desejado do projeto.

Um conceito subjacente para a interação entre os processos de gerenciamento de projetos é o ciclo PDCA (*plan-do-check-act, planejar-fazer-verificar-agir*), conforme definido por *Shewhart* e modificado por *Deming*, no *ASQ Handbook*, páginas 13 e 14, *American Society for Quality*, 1999. Esse ciclo é ligado por resultados e o resultado de uma parte do ciclo se torna a entrada para outra parte. (Figura 09)

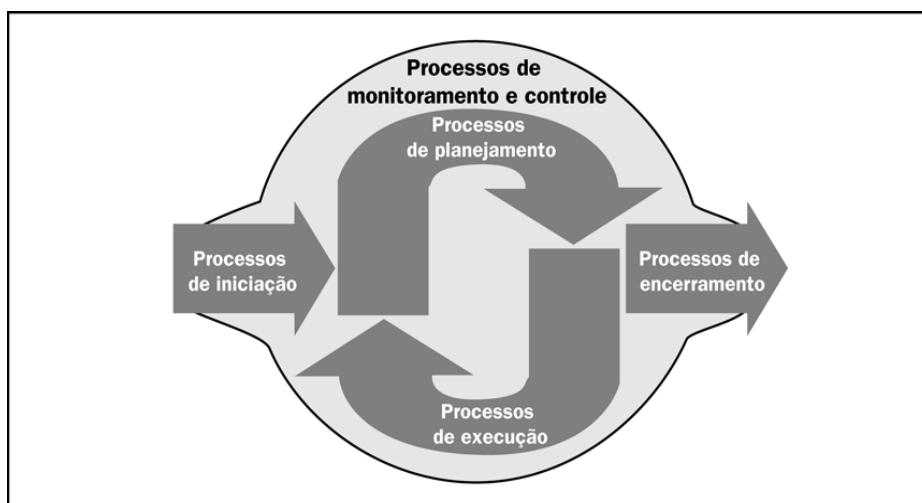


FIGURA 4 - GRUPOS DE PROCESSOS E O PDCA
FONTE: PMBOK GUIDE, (2008)

O PDCA trata-se de um instrumento valioso de controle e melhoria de processos que precisa ser de domínio de todos os funcionários da empresa. O ciclo do PDCA pode ser aplicado aos inter-relacionamentos dentro dos grupos de processos e entre eles. A natureza integradora do gerenciamento de projetos exige a interação do grupo de processos de monitoramento e controle com todos os aspectos dos outros grupos de processos.

2.1.2 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional refere-se aos modos como as tarefas e responsabilidades são alocadas aos indivíduos e, também, a maneira como os indivíduos são agrupados em escritórios, departamentos, divisões. (WRIGHT et al, 2000)

Segundo Stoner, Freeman, (2002), Gasnier (2000), Valeriano, (2005), Prado (2004), os departamentos das organizações podem apresentar três modelos principais de estrutura:

- estrutura funcional: é uma estrutura voltada para a manufatura, ou seja, por departamento, com foco nos procedimentos de rotina. Os departamentos aqui caminham com autonomia, onde um departamento não interfere no outro e todas as pessoas são envolvidas em atividades da mesma unidade. O gerenciamento de projetos é conduzido com as operações rotineiras e não apresenta um gerente de projetos. (Figura 06)

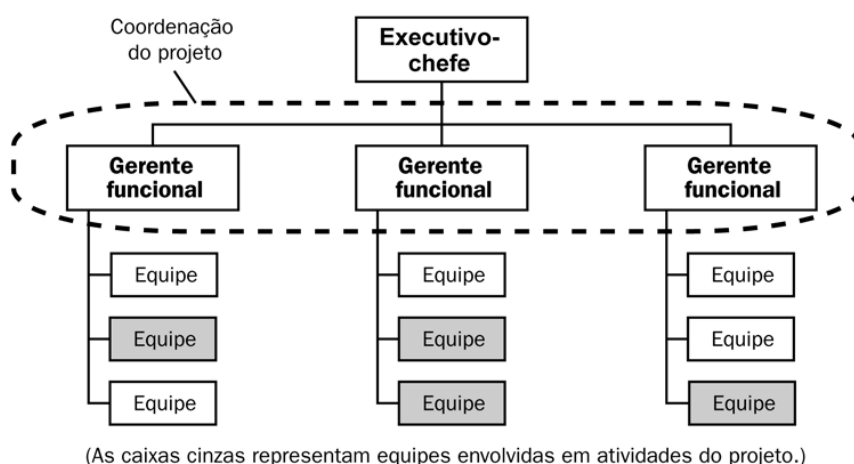


FIGURA 5: ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL
FONTE: PMI, (2008)

Segundo Kerzner (2006) apud Carvalho; Rabechini Junior (2005), o fato de o gerente funcional estar coordenando o projeto aumenta as chances de se finalizar o projeto no tempo e custo previsto, já que o acompanhamento dos recursos e de seu desempenho passa a ser visto de perto.

Ainda segundo Carvalho e Rabechini Junior (2005), é possível destacar para uma estrutura tradicional ou funcional os seguinte pontos fortes: maior efetividade de controle; menor incidência de conflitos. Forte domínio técnico dos departamentos e comunicação interna facilitada.

- estrutura por projetos: é uma estrutura focada nos projetos, com uma maior autonomia do gerente e como consequência, maior velocidade de resposta. (Figura 07). O gerenciamento de projetos é conduzido com mais facilidade, pois o gerente Possui autoridade para requerer recursos.

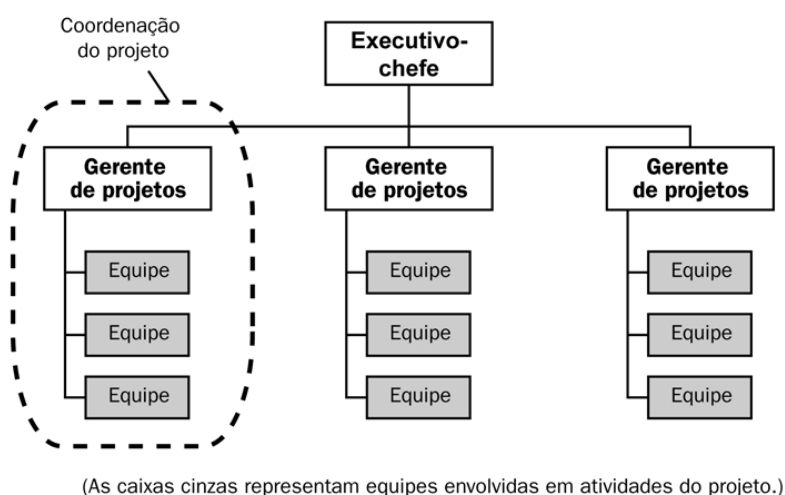


FIGURA 6 - ORGANIZAÇÃO POR PROJETOS
FONTE: PMI, (2008)

A Figura 6 representa uma estrutura organizacional orientada por projetos sob a forte coordenação do gerente de projetos. Segundo Kerzner (2001) apud Carvalho e Rabechini Junior (2005) a maior vantagem da estrutura organizacional projetizada é que todo o projeto pode ser coordenado por uma única pessoa, o gerente de projetos.

Os tópicos a seguir apresentam as principais vantagens de uma estrutura organizacional por projeto segundo Kerzner (2006): participantes trabalham diretamente para o gerente de projeto. Linhas de produtos e projetos com baixo lucro são facilmente identificados e podem ser eliminados; fortes canais de comunicação, em função de a mesma convergir sempre em torno do gerente de projetos; tempo de reação é bem reduzido; maior nível gerencial possui um maior tempo livre para tomada de decisões executivas.

- estrutura matricial: otimiza pessoal para múltiplas aplicações de empreendimento, tem boa flexibilidade, mas freqüentemente é confusa quanto a linhas de autoridade. É uma estrutura que busca a união da organização para ser por projeto e funcional. O gerenciamento de projetos é conduzido com gerentes de projetos que podem possuir funções mescladas com projeto de rotina, sua dedicação ao projeto pode variar de integral a parcial. Os empregados são subordinados a um gerente funcional e a um gerente de projeto. (Figura 08)

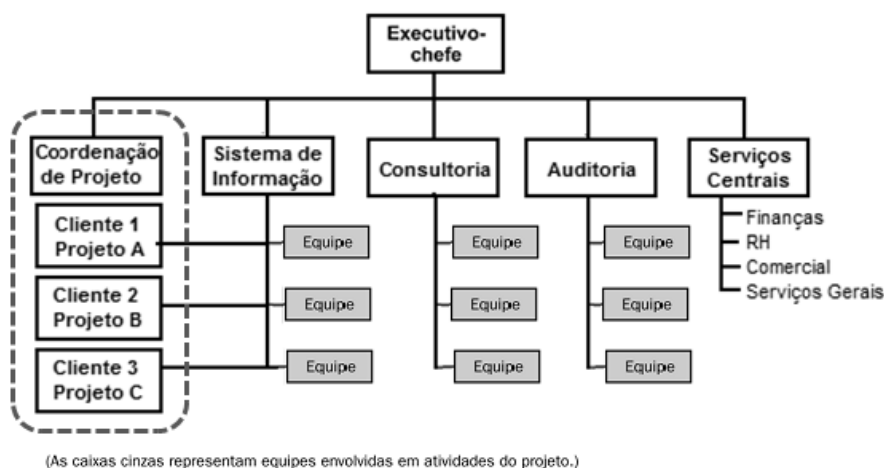


FIGURA 7 - ESTRUTURA MATRICIAL
FONTE: MAXIMIANO, (2000)

Os projetos normalmente fazem parte de uma organização que é maior que o projeto. Mesmo quando o projeto é externo, ele ainda será influenciado pela organização ou organizações que o iniciaram. A maturidade da organização em relação ao seu sistema de gerenciamento de projetos, sua cultura, seu estilo, sua estrutura organizacional e seu escritório de projetos também pode influenciar o projeto. (PMBOK, 2004)

A estrutura organizacional, simplificada por Dinsmore (1999) significa como uma empresa é organizada para desenvolver as suas funções. Pode variar de funcional, matricial ou projetizada. (Quadro 01)

Estrutura	Funcional	Matricial	Projetizada
Definição	A empresa é agrupada por áreas de especialização dentro de diferentes áreas funcionais de maneira hierarquizada.	Pretende maximizar as forças e minimizar as fraquezas das estruturas funcionais e projetizadas	Toda a empresa é estruturada conforme o projeto que ela desenvolve, diz-se que é organizada por

Vantagens	Os membros da equipe se reportam a somente um gerente funcional.	Os objetivos dos projetos são definidos com maior clareza.	projetos ou baseada em projetos
	Os recursos similares são centralizados.	Utilização máxima dos recursos escassos.	Foco no projeto.
	As empresas são compostas por funcionários especialistas.	Melhor disseminação das informações tanto verticalmente quando horizontalmente.	Comunicação mais efetiva de que na estrutura funcional.
	A definição de carreira é muito clara e está de acordo com a especialização técnica	Quando o projeto é finalizado, a equipe é alocada em outras atividades dentro da empresa	Os membros da equipe se reportam a somente um gerente de projetos.
Desvantagens	Os funcionários dão maior ênfase ao trabalho técnico do que ao próprio projeto.	Possui pessoal administrativo extra para cumprir com as necessidades do projeto (acarreta aumento de custo)	Quando o projeto é finalizado a equipe é deslocada.
	Não existe uma carreira de gerente de projetos.	Mais de um gerente para a equipe do projeto se reportar (o gerente de projetos e o gerente funcional)	Uso de recursos não é suficiente.
	O gerente de projetos não possui autoridade	Maior probabilidade para a duplicação de esforços e conflitos.	Duplicação das funções exercidas.
		Os gerentes funcionais apresentam prioridades diferentes daquelas apresentadas pelos gerentes de projeto.	

QUADRO 1: COMPARAÇÃO ENTRE AS ESTRUTURAS FUNCIONAL, MATRICIAL E PROJETIZADA

FONTE: DINSMORE, (1999)

A boa organização é um dos principais fatores que colaboram para o sucesso do empreendimento. O estabelecimento da estrutura organizacional é apenas uma parte do processo de gerenciar empreendimentos, mas é uma parte crucial. No contexto do empreendimento, a estrutura da organização desempenha as seguintes funções principais (DINSMORE, 1999):

a) partida psicológica da organização, indicando que os trabalhos devem prosseguir;

b) define relacionamentos formais entre os membros das equipes do empreendimento e as outras pessoas;

c) define responsabilidades, autoridade e o escopo do trabalho.

Segundo Kerzner (2006) é possível levantar algumas das vantagens de uma organização com relação a sua formação e manutenção: do ponto de vista dos membros da equipe do projeto, todos sabem que, no momento em que forem desalocados do projeto, voltarão aos seus departamentos; promove um rápido desenvolvimento de especialista e generalista; pessoas-chave podem ser compartilhadas e alocadas a projetos em situações adversas, promovendo redução de custos.

De acordo com o *Project Management Institute* (2008), o quadro 02 condensa e qualifica as principais características do projeto para cada tipo de estrutura organizacional.

Estrutura Organizacional Características	Funcional	Matriz			Por Projetos
		Fraca	Equilibrada	Forte	
Autoridade do Gerente de Projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa para Moderada	Moderada para alta	Alta pra quase total
Porcentagem do pessoal da organização executora alocado em tempo integral ao projeto	Quase nenhuma	0-25%	15-60%	50-95%	85-100%
Função do Gerente de Projetos	Meio período	Meio Período	Tempo Integral	Tempo Integral	Tempo Integral
Nomes comuns para a função de gerente de projetos	Coordenador de Projetos/ Líder de Projetos	Coordenador de Projetos/ Líder de Projetos	Gerente de Projetos/ Executivo de Projetos	Gerente de Projetos/ Gerente de Programas	Gerente de Projetos/ Gerente de Programas
Pessoal administrativo da Gerência de Projetos	Meio período	Meio período	Meio período	Tempo Integral	Tempo Integral

QUADRO 2 - INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZADORA.
FONTE: PMI, (2008)

As empresas orientadas a projetos extraem a maior parte de suas receitas dos seus projetos individuais, e a estrutura da organização existe para dar apoio a esses projetos. As empresas não orientadas a projetos extraem a maior parte de suas receitas de seus produtos e serviços, e sua organização está voltada a eles. Existem ainda as empresas chamadas híbridas, que incluem várias divisões da organização orientada a projetos (KERZNER, 2006).

2.1.3 Excelência na gestão de projetos

Kerzner (2006) alerta que a existência de uma metodologia de expressão mundial não basta para se alcançar a excelência em Gestão de Projetos. A sua aceitação e utilização pelo conjunto da organização é que conduzem a excelência.

A maneira pela qual a etapa de crescimento e maturidade é implementada no gerenciamento de projetos diferencia-se a empresa comum e a que obtém excelência em gestão de projetos. (Figura 09)

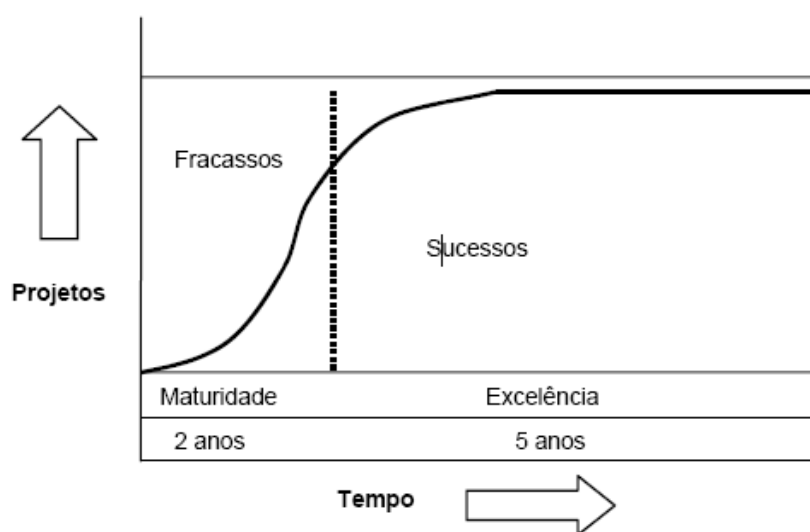


FIGURA 8 - PERCENTUAL DE PROJETOS FRACASSADOS EM EMPRESAS COM GESTÃO DE PROJETOS
 FONTE: KERZNER (2006)

Em empresas com reconhecida excelência, há um fluxo contínuo de projetos administrados com sucesso e as tomadas de ações na organização levam em conta os interesses do projeto e da empresa como um todo.

2.1.4 Sucesso do projeto

De acordo com o IPMA (2005) o sucesso da gestão de projeto é a apreciação dos resultados do gerenciamento de projetos pelas partes interessadas. O objetivo chave dos gestores de projeto, programas e portfólio é atingir o sucesso e evitar

falhas em seus esforços. Esses gestores querem ter certeza que sabem qual o critério será considerado na determinação do sucesso ou do fracasso e como isso será avaliado. Definir esses critérios nitidamente e claramente é um grande requisito para o início dos esforços. Alcançar os objetivos dos projetos, programas ou portfólios ajustado as restrições é a definição total do sucesso.

Para atender as necessidades das partes interessadas os fatores críticos de sucesso, segundo Kerzner (2006), indicam os aspectos indispensáveis, como: cumprimento de programação, atendimento do orçamento, concretização da qualidade, conveniência e oportunidade da assinatura do contrato, cumprimento do processo de controle de mudança, aditivos contratuais.

O PMBOK (2004) cita que durante o desenvolvimento do termo de abertura do projeto, devem ser considerados todos e quaisquer sistemas e fatores ambientais da empresa que cercam e influenciam o sucesso do projeto. Isso inclui, mas não se limita a itens como:

- Cultura e estrutura organizacional ou da empresa
- Normas governamentais ou do setor (por exemplo, regulamentos de agências reguladoras, normas de produtos, padrões de qualidade e padrões de mão-de-obra) Infra-estrutura (por exemplo, equipamentos e instalações existentes) Recursos humanos existentes (por exemplo, habilidades, disciplinas e conhecimento, como projeto, desenvolvimento, departamento jurídico, contratação e compras)
- Administração de pessoal (por exemplo, diretrizes de contratação e demissão, análises de desempenho dos funcionários e registros de treinamento)
- Sistema de autorização do trabalho da empresa
- Condições do mercado
- Tolerância a risco das partes interessadas
- Bancos de dados comerciais (por exemplo, dados padronizados de estimativa de custos, informações sobre estudos de risco do setor e bancos de dados de riscos)
- Sistemas de informações do gerenciamento de projetos (por exemplo, um conjunto de ferramentas automatizadas, como uma ferramenta de software para elaboração de cronogramas, um sistema de gerenciamento

de configuração, um sistema de coleta e distribuição de informações ou interfaces Web para outros sistemas on-line automatizados).

A busca pela excelência em gerenciamento de projetos é um processo que deve ser abertamente estimulado pela alta administração. A excelência é atingida com a prática e por meio de profissionais realmente competentes, em uma hierarquia que de profissionais seniores até juniores. Em empresas nas quais o nível de amadurecimento em projetos é muito grande, o sucesso de seus projetos é algo corriqueiro. (PRADO, 2004)

2.1.5 Guias de referencias internacionais de gerenciamento de projetos

O interesse por competência da administração de projeto conduziu para o desenvolvimento de padrões para conhecimento e prática na administração de projeto que são usados para avaliação e certificação de Gerentes de Projetos, dos mais conhecidos e praticados guias tem-se PMBok, que permite a certificação de PMP(Project Management Professional) e o ICB com a certificação IPMA de PM (Project Manager) (PMI, 2004; IPMA, 2006)

A certificação para PMP (Project Management Professional) é realizado pelo PMI e foi criada em 1984. É uma certificação individual promovida por esse instituto, certifica que o profissional possui conhecimento e experiência necessária ao bom desempenho da missão de gerenciar projetos (PMI, 2004)

A certificação IPMA assegura que o profissional possui competência para gerenciar em quatro níveis e utiliza dois documentos o referencial de competências (ICB) do IPMA descreve as competências requeridas nos quatro níveis e os regulamentos e norma de certificação (ICRG: IPMA Certification Regulations ad Guidelines) que definem os processos e a organização da certificação (KOCH; KNOEPFER, 2008)

Dos assuntos abordados pelos referenciais ICB v3 e pelo PMBOK de 2004, foi realizada uma pesquisa por profissionais do IPMA correlacionando os dois referenciais, sendo possível ver o comparativo no quadro 03 a seguir:

ICBv3 (IPMA, 2004)	PMBOK® Guide (PMI, 2004)
Define (GP)	O que é projeto? O que é Gerenciamento de Projeto?
Instrumentos (GP no projeto)	Plano de desenvolvimento do processo de projeto
Desenvolvimento, promoção do projeto	Processo de Iniciação
Estrutura	Processo de definição do escopo = Criação da WBS
Pensamento de acordo com o sistema	Não cobre
Cria procedimentos (ferramentas, processos)	Plano de desenvolvimento do processo de projeto
Padrões e regulamentos	Padrões e regulamentos
Resolve problemas	Processos não definidos. Inclui conhecimento e desempenho Reunião, negociação para gerenciamento
Reunião, negociação	
Condução, decisão	
Comunicação, relatórios	Gerenciamento das comunicações em projetos
Avaliação (projetos)	Partes do processo de iniciação
Lições aprendidas, treinamento da equipe	Parte do processo de Fechamento Administrativo e processo de Desenvolvimento da equipe
Integração (gerenciamento das atividades)	Gerenciamento da Integração

QUADRO 3 - ASSUNTOS ABORDADOS PELO ICB VERSUS PMBOK.
FONTE: IPMA, (2004)

2.1.5.1 PMBOK Guide – Project Management Institute

O PMBOK (*A Guide to the Project Management Body of Knowledge*) é um guia de referência que descreve o conjunto de conhecimento dentro da profissão de Gerenciamento de Projetos. É publicada pelo PMI (*Project Management Institute*), uma organização sem fins lucrativos dos Estados Unidos, dedicada ao fomento da Gestão de Projetos no mundo.

Este guia reúne todo o conhecimento comprovado com as práticas tradicionais e também as práticas inovadoras e avançadas para todas as áreas de conhecimento que envolve projetos: escopo, prazo, custo, recursos humanos, comunicação, qualidade, contratação, riscos e integração. Nesta visão, os processos ocorrem dentro de cinco grupos básicos (iniciação, planejamento, execução, controle e finalização) e podem se sobrepor ou interagir entre si conforme a fase do projeto. É um material genérico que serve para todas as áreas de

conhecimento, ou seja, tanto para a construção de edifício ou processo de fabricação industrial como para a produção de software (PMI, 2004)

Da mesma maneira que o PMI possui seu foco em processos, o PMBOK buscou reunir o conhecimento e a experiência em gerenciamento de projetos em nove áreas de conhecimento e habilidades específicas em disciplinas de gerenciamento de projetos: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições. (Figura 10) Esse conhecimento foi reunido de maneira ampla o suficiente para atender e tratar os aspectos gerais voltados ao gerenciamento de projetos da mais variadas organizações e setores.

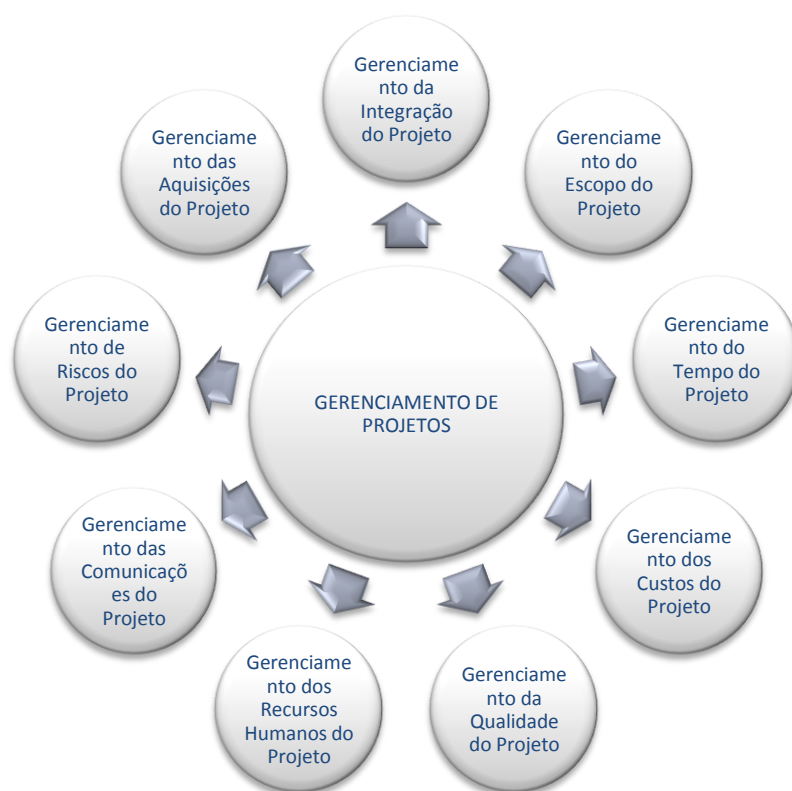


FIGURA 9 - ÁREAS DE CONHECIMENTO DO PMBOK
FONTE: ADAPTADO DE PMBOK GUIDE (2008)

As áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos organiza os 44 processos de gerenciamento de projetos dos grupos de processos de gerenciamento de projetos em nove áreas de conhecimento, conforme descrito acima.

- Gerenciamento de integração do projeto descreve os processos e as atividades que integram os diversos elementos do gerenciamento de

projetos, que são identificados, definidos, combinados, unificados e coordenados dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos.

- Gerenciamento do escopo do projeto descreve os processos envolvidos na verificação de que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o trabalho necessário, para que seja concluído com sucesso.
- Gerenciamento de tempo do projeto descreve os processos relativos ao término do projeto no prazo correto.
- Gerenciamento de custos do projeto descreve os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentação e controle de custos, de modo que o projeto termine dentro do orçamento aprovado.
- Gerenciamento da qualidade do projeto descreve os processos envolvidos na garantia de que o projeto irá satisfazer os objetivos para os quais foi realizado.
- Gerenciamento de recursos humanos do projeto descreve os processos que organizam e gerenciam a equipe do projeto.
- Gerenciamento das comunicações do projeto descreve os processos relativos à geração, coleta, disseminação, armazenamento e destinação final das informações do projeto de forma oportuna e adequada.
- Gerenciamento de riscos do projeto descreve os processos relativos à realização do gerenciamento de riscos em um projeto.
- Gerenciamento de aquisições do projeto descreve os processos que comprem ou adquirem produtos, serviços ou resultados, além dos processos de gerenciamento de contratos.

Segundo o PMI (2008) cada uma das nove áreas de conhecimento é formada por processos que englobam o conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas aplicáveis as atividades do projeto distribuídas entre cada um dos grupos de processo, de maneira a suportar o projeto ate a sua conclusão. O Quadro 04 Ilustra a visão geral das áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos e os processos de gerenciamento de projetos em cada uma das cinco fases do gerenciamento do projeto.

	Processos de Iniciação	Processos de Planejamento	Processos de Execução	Processos de Controle	Processos de Encerramento
Integração do gerenciamento de projetos	Desenvolver o termo de abertura do projeto Desenvolver a declaração de escopo preliminar do projeto	Desenvolvimento do Plano do Empreendimento	Orientar e gerenciar a execução do projeto	Monitorar e controlar o trabalho do projeto Controle integrado de mudanças	Encerrar o projeto
Gerenciamento do escopo do projeto		Planejamento do escopo Definição do escopo Criar EAP		Verificação do escopo Controle do escopo	
Gerenciamento do tempo do projeto		Definição de atividade Seqüenciamento de atividades Estimativa de recursos da atividade Estimativa de duração da atividade Desenvolvimento do cronograma		Controle do cronograma	
Gerenciamento de custos do projeto		Estimativa de custos Orçamentação		Controle de custos	
Gerenciamento de qualidade do projeto		Planejamento da qualidade	Realizar a garantia da qualidade	Realizar o controle da qualidade	
Gerenciamento de recursos humanos do projeto		Planejamento de recursos humanos	Contratar ou mobilizar a equipe do projeto Desenvolver a equipe do projeto	Gerenciar a equipe do projeto	
Gerenciamento das comunicações do projeto		Planejamento das comunicações	Distribuição das informações	Relatório de desempenho Gerenciar as partes interessadas	
Gerenciamento de riscos do projeto		Planejamento do gerenciamento de riscos Identificação de riscos		Monitoramento e controle de riscos	

		Análise qualitativa dos riscos Análise quantitativa de riscos Planejamento de respostas a riscos			
Gerenciamento das aquisições do projeto		Planejar compras e aquisições Planejar contratações	Solicitar respostas de fornecedores Selecionar fornecedores	Administração de contrato	Encerramento do contrato

QUADRO 4: MAPEAMENTO DE CONHECIMENTOS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS E OS GRUPOS DE PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS E ÁREAS DE CONHECIMENTO.

FONTE: PMI (2008)

O PMI possui uma certificação, *Project Management Professional*, que é uma prova de conhecimento de múltipla escolha com questões baseadas no PMBOK atual, bem como uma avaliação de experiência é feita através de citação de horas trabalhadas em gestão de projetos.

No Brasil, o PMI é representado por *chapters* localizados em alguns Estados, como: São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, dentre outros.

2.1.5.2 IPMA/ICB – *International Competence Baseline*

A *International Project Management Association* (IPMA) é uma organização sem fins lucrativos, registrada na Suíça, cuja função principal é promover a Gestão de Projetos internacionalmente. Iniciou suas atividades em 1965, sob o nome anterior de INTERNET, como um fórum para troca de experiências entre gerentes de projetos internacionais.

O Brasil possui uma associação filiada a IPMA, a associação Brasileira de Gerenciamento de Projetos (ABGP). O IPMA *Competence Baseline* (ICB) é um guia de referência publicado em três línguas (inglês, alemão e francês) e representa a visão europeia da disciplina de gestão de projetos. Nele são descritos o conhecimento, experiências e atitudes pessoais esperados dos gerentes de projetos e sua equipe de apoio. Contem termos básicos, tarefas, práticas, habilidades,

funções, processos de gestão, assim como conhecimento especializado, onde apropriados, de práticas inovadoras e avançadas utilizadas em situações limitadas.

IPMA não se baseia nas práticas de gerenciamento de projetos de um único país, combina práticas de todos os seus membros e respeita diferenças culturais em todo mundo. É composto por conhecimento e a experiência almejadas em gerentes de projetos, programas e de portfólios e aos membros da equipe de projetos (KOCH; KNOEPFEL, 2008).

Os objetivos da certificação IPMA/ABGP são: certificar profissionais em Gerenciamento de Projetos, com base no conhecimento, na experiência e nas atitudes pessoais, com validação internacional da IPMA, desenvolver o Gerenciamento de Projetos em todas suas modalidades e incentivar o melhoramento da prática da profissão, no Brasil e no exterior, contribuir para a formação e a educação em Gerenciamento de Projetos. A certificação IPMA é dividida em quatro níveis de competência do gerente de projetos.

Competência é um conjunto de pré-requisitos para sermos bem sucedidos que engloba: conhecimentos, habilidades, aptidões, capacidade, atitudes pessoais e experiências para desempenhar com responsabilidade no ambiente real, ou seja, na prática (FERREIRA, 1995; KOCH; KNOEPFEL, 2008).

O ICB consiste em 46 elementos de conhecimento e experiência em gestão de projetos, sendo eles: 20 elementos de competência técnica, 15 elementos de competência comportamental e 11 elementos de competência contextual. Cada um dos elementos está descrito em definições, possíveis passos do processo, tópicos abordados, chaves da competência por nível da certificação e principais relações com as demais competências. (Quadro 05)

Competências Técnicas	Competências Comportamentais	Competências Contextuais
1.01 Sucesso no gerenciamento de projetos	2.01 Liderança	3.01 Orientação ao projeto
1.02 Partes interessadas	2.02 Engajamento e motivação	3.02 Orientação ao programa
1.03 Requisitos e objetivos do projeto	2.03 Autocontrole	3.03 Orientação ao portfólio
1.04 Riscos e oportunidades	2.04 Argumentação	3.04 Implementação de projeto, programa e portfólio
1.05 Qualidade	2.05 Relaxamento	3.05 Organização permanente
1.06 Organização e projeto	2.06 Abertura	3.06 Negócios
1.07 Trabalho em equipe	2.07 Criatividade	3.07 Sistemas, produtos e tecnologia
1.08 Resolução do projeto	2.08 Orientação e resultado	
1.09 Estruturas do projeto	2.09 Eficiência	
1.10 Escopo e planos de entrega	2.10 Conselho	
1.11 Tempo e fases do projeto	2.11 Negociação	
1.12 Recursos	2.12 Conflitos e crises	

1.13 Custos e finanças	2.13 Confiabilidade	3.08 Gerenciamento de pessoal
1.14 Contratos e obtenções	2.14 Apreciação de valores	3.09 Saúde, segurança, proteção e meio ambiente
1.15 Mudanças	2.15 Ética	3.10 Finanças
1.16 Controle e relatórios		3.11 Legislação
1.17 Informação e documentação		
1.18 Comunicação		
1.19 Iniciação		
1.20 Conclusão		

QUADRO 5 - ELEMENTOS DE COMPETÊNCIA DO ICB

FONTE: IPMA (2006)

Na escala técnica, os elementos de competência descritos são necessários para impulsionar, administrar execuções e concluir projetos. Esta ordem pode ser alterada dependendo do tipo, tamanho e complexidade do projeto, além de outros fatores de influência.

As competências comportamentais descrevem as competências pessoais de gerenciamento de projetos, como atitudes e habilidades do gerente.

As competências contextuais descrevem os elementos do gerenciamento do projeto no contexto do projeto, como competências dos gerentes de projeto em gerenciar relações com a organização.

O ICB não apresenta métodos, metodologias específicas e ferramentas para administrar os projetos, para o IPMA os métodos e ferramentas podem ser definidos pelas organizações. Sendo o gerente de projetos o habilitado para escolher os métodos e ferramentas apropriados para uma situação particular do projeto (KOCH; KNOEPFEL, 2008).

A demanda por gerentes de projeto cresce, aumentando interesse na competência de gerentes de projeto e em padrões para desenvolvimento e avaliação de competência na administração de projetos (CRAWFORD, 2005).

2.1.6 Limitações na abordagem dos assuntos em GP

Nesta seção, abordaram-se os assuntos levantados na bibliografia técnica relacionados ao gerenciamento de projeto, conceituando o que é um projeto e gerência de projeto; ciclo de vida do projeto; excelência e sucesso nos projetos e ainda um panorama sobre o PMBOK Guide – Guia de Conhecimentos para o

Gerenciamento de Projetos (PMI, 2008) e IPMA-RBC Referencial Brasileiro de Competências do Gerente de Projetos (IPMA, 2006)

Existem temas tratados pelos autores em gestão de projetos que não serão descritos. Visto que tornariam o referencial teórico demasiadamente extenso e desviaria do foco principal do estudo, que trata dos assuntos de gestão de múltiplos projetos e gestão de portfólio. Nestes termos os autores citados nesta literatura descrevem assuntos e processos que são de apoio durante esta pesquisa e ao Roteiro que será utilizado como Modelo, elaborado por Pereira (2009), tais como:

- Cararo (2005) – preço de projeto;
- Cleland e Ireland (2002) – plano da qualidade;
- Gasnier (2000) - plano de projeto, diagrama de gantt, diagrama de redes, caminho crítico, marco (*milestones*), relatório de situação do projeto;
- IPMA, 2006 – recursos humanos, análise do recurso por projeto, treinamento por projeto, plano de comunicação, plano de riscos, contratações, finalizações do projeto, lições aprendidas;
- Kerzner (2005) - Plano de mudanças, lições aprendidas;
- Maximiano (2008) – definição de integração, de escopo proposta de projeto, proposta comercial, seqüenciar atividades, estimar durações, estimar recursos, cronograma, programação, estimar custos, qualidade, plano de riscos;
- PMI (2004) – definição de tempo na situação inicial do projeto, plano de mudanças, EDT, estimar recursos, estimar durações, caminho crítico, orçamento, qualidade, lições aprendidas, relatório de situação do projeto, recursos humanos, plano de comunicação, plano de riscos, aquisições, contratações;
- VARGAS, 2003 – aquisições.
- Verzuh (2000) – EDT;
- Vivacqua e Xavier (2004) – marco (*milestones*);

2.2 GERENCIAMENTO DE MÚLTIPLOS PROJETOS

Muitas técnicas e metodologias foram desenvolvidas para uso em grandes projetos, o que é compreensível, já que eles detêm o maior grau de risco, maior dificuldade de gerenciamento e tem a maior chance de ter problemas, de acordo com Parth (1998). Contudo, é muito mais comum no mundo empresarial que o gerente de projetos esteja envolvido em vários projetos menores, de forma simultânea, em fases diferentes de seu ciclo de vida.

Como colocam Dye e Pennypacker (2000), é comum confundir ou caracterizar o gerenciamento de múltiplos projetos, que compartilha recursos durante o seu ciclo de vida, com a gestão de portfólio, como alguns também chamam um programa de projetos relacionados de portfólio. O gerenciamento de múltiplos projetos é simplesmente o gerenciamento de vários projetos independentes com seus objetivos próprios que por necessidade são obrigados a compartilhar recursos, que podem estar ou não diretamente alinhados com a estratégia de investimento em longo prazo da organização.

A gestão de múltiplos projetos apresenta como foco principal a alocação de recursos em ambientes dinâmicos onde inúmeros projetos competem entre si pelos mesmos recursos. (DANILOVIC; BÖRJESSON, 2001).

O programa é também um conjunto de projetos, porém seu foco é a entrega de benefícios estratégicos que não seriam alcançados se os mesmos fossem compreendidos individualmente (PMI, 2006)

As características de organizações com múltiplos projetos é o andamento de vários projetos simultaneamente e que até certo ponto estão relacionados e interdependentes. As dependências que conectam entre si os diferentes projetos podem ser tecnológico, técnico, produto ou dependências encadeadas pelas entregas que serão feitas ao cliente. Ao mesmo tempo, pode haver projetos que são independentes, mas dividem recursos importantes com outros projetos, estes fatores criam uma teia de conexões com a estrutura em vários níveis, que é o ambiente de múltiplos projetos (DANILOVIC; BÖRJESSON, 2001).

De acordo com Danilovic e Börjesson (2001), no contexto das organizações de múltiplos projetos são três os tipos de ambientes encontrados:

tipo A (Figura 11) – ambiente de múltiplos projetos convergente é o tipo de ambiente com vários subprojetos, podendo ser ainda projetos independentes ou mesmo um projeto principal que contenha subprojetos e o resultado é o produto completo;

tipo B (Figura 11) – ambiente de múltiplos projetos divergente é um ambiente com vários projetos diferentes que compartilham a mesma plataforma, ou seja, os mesmos recursos, tecnologia e decisões de negócio. O foco principal neste ambiente é coordenar atividades de acordo com as relações identificadas;

tipo C (Figura 11) – ambiente de múltiplos projetos paralelos é um ambiente com projetos diferentes que podem ser vistos como independentes na relação entre um ao outro, até mesmo quando compartilham certos recursos. O foco no tipo C não está na produção, mas na gestão dos recursos dos projetos e tarefas, enquanto nos tipos A e B a produção é à base das características destes ambientes.

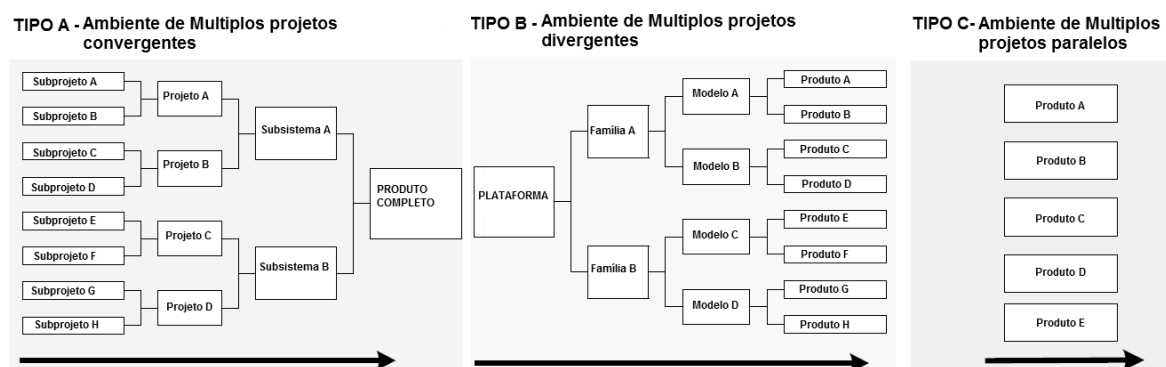


FIGURA 10 - TIPOS DE AMBIENTES MÚLTIPLOS PROJETOS.
FONTE: DANILOVIC; BÖRJESSON, (2001)

No ambiente de múltiplos projetos cada gerente busca que seu projeto seja o de maior prioridade e assim demanda por uma grande quantidade de recursos que precisam migrar entre os projetos para atender a demanda, esta transferência dos recursos entre as tarefas de diferentes projetos é chamada de multitarefa exemplificado na Figura 11. Para eliminar as multitarefas é possível priorizar as entregas de maior para a de menor prioridade permitindo que projetos sejam entregues antes do prazo (Figura 12 – projeto A) sem atrasar os demais projetos (Figura 13 – projeto D) (FREITAS; BRENO, 2005).

PROJETO	SEMANAS																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Projeto A																	
Projeto B																	
Projeto C																	
Projeto D																	

FIGURA 11 - EXEMPLO DE MULTITAREFAS EM AMBIENTE DE MÚLTIPLOS
FONTE: FREITA, MOURA, (2005)

PROJETO	SEMANAS																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Projeto A																	
Projeto B																	
Projeto C																	
Projeto D																	

FIGURA 12 - EXEMPLO DE MULTITAREFA EM AMBIENTE DE MÚLTIPLOS PROJETOS APÓS
PRIORIZAÇÃO
FONTE: FREITA, MOURA, (2005)

2.2.1 Alocação e programação e priorização de recursos

A alocação de recursos apresenta a quantidade de recursos individuais que uma programação requer durante um período específico de tempo. Permite uma visão geral das demandas que um projeto ou conjunto de projetos representará nos recursos de uma organização (MEREDITH; MANTEL, 2003).

Na alocação dos recursos entre os múltiplos projetos é onde residem os principais problemas desta gerência, com atenção principalmente a coordenação e o planejamento dos recursos na equipe do projeto, a distribuição dos recursos deve considerar uma série de elementos como: tipo de projeto, objetivo, duração, interação entre projetos, estilo do gerente do projeto (HAGMAN, *et al*, 2002).

Programar e alocar recursos para projetos múltiplos é muito mais complexo que para projetos únicos. Existem diversos projetos, cada um com seu próprio conjunto de atividades, datas de vencimento e exigência de recursos, a maior dificuldade na gestão de múltiplos projetos ETA na alocação dos recursos, que deve ser ajustada com os projetos em andamento e os novos projetos por um dinâmico sistema de programação (MEREDITH; MANTEL, 2003, P.279)

Ainda de acordo com os autores acima citados, para programar em ambiente de múltiplos projetos, tem-se medidas que são requeridas para permitir uma tomada de decisão com maior eficácia, são três as medidas importantes:

- Desvio de programação: freqüentemente considerado o mais importante dos critérios, é o tempo passado após a data de vencimento ou de entrega do projeto, quando o projeto é terminado, este desvio pode vir a resultar em custos de multa que reduzem lucros. O desvio pode ocorrer quando um gerente resolve acelerar um projeto a fim de prevenir desvios criando um desvio nos demais projetos da organização por faltar recursos.
- Utilização do recurso: o uso dos recursos deve ser tratado com uma visão sistêmica do todo aplicado ao conjunto de projetos da organização, é necessário que a empresa saiba sua medida de eficácia para utilizar seus recursos.
- Inventário do processo: refere-se à quantidade de trabalho esperando para ser processado pela falta de algum recurso, com esta informação é possível saber o custo do inventário e trocar pelo custo do (s) recursos (s).

Em empresas que captam projetos sem fazer qualquer avaliação de sua capacidade é comum também não haver o nivelamento dos projetos e não apresentar técnicas de seleção e priorização dos projetos. A ausência destas técnicas gerenciais influencia diretamente no ambientes dos múltiplos projetos que com este contexto realiza uma priorização baseada nos projetos de maior valor financeiro, projetos em atraso ou com partes envolvidas de maior força. Neste cenário a super alocação dos recursos é uma constante, sendo os gerentes também super alocados para os diversos projetos, a consequência é um descuido da gestão pela falta de tempo (FREITAS; MOURA, 2005).

As regras de prioridade podem ser aplicadas ao conjunto de projetos, uma regra de prioridade importante é a regra de folga mínima que apresenta um desvio mínimo aos projetos. A regra de folga mínima consiste em conhecer o fator médio da carga de recurso. Ao acrescentar um projeto no sistema de múltiplos projetos, a quantidade de desvio é relacionada com um fator de carga que é a média de exigência de recurso (durante um conjunto de período de tempo) dividida pela disponibilidade de recurso (para esse mesmo período de tempo). Com esta informação, ao se adicionar um novo projeto, é possível perceber que o fator de

carga para um recurso aumenta e o desnível aumenta, facilitando tomadas de decisão (MEREDITH; MANTEL, 2003, p. 280).

A regra de programação matemática é um procedimento que permite priorizar as atividades de acordo com a limitação dos recursos. As limitações são um conjunto de restrições que devem ser conhecidas, pois apresentam interferências diretas na programação, tais como: recursos limitados, relacionamentos de precedência entre as atividades, possibilidades de divisão da atividade, datas de vencimento de projeto e atividade, substituição de recursos destinados as atividades específicas, exigências de desempenho de atividade simultâneo e não simultânea (MEREDITH; MANTEL, 2003 p. 281).

Nos métodos para o planejamento dos múltiplos projetos é preciso atenção as três variáveis principais – o tempo, o custo e as suas especificações, não devendo estas ser rígidas, pois assim se perde a flexibilidade e dificulta ações de mudanças que são inerentes a qualquer projeto (MEREDITH; MANTEL, 2003, p. 267).

De acordo com Dietrich *et al* (2002), três medidas distintas estão relacionada à gestão de múltiplos projetos:

- 1) incluir resultados financeiro e perspectivas dos clientes. Os resultados podem ser medido pelas condições de estratégia, benefícios para as partes envolvidas e quantidade de projetos;
- 2) desempenho de projeto e aspectos de recursos como: os custos de projeto, tempo, qualidade, e o apoio e compromisso dos gestores;
- 3) comunicação e aprendizado organizacional.

Uma das principais causas de fracasso em gerenciamento de projetos esta na necessidade de gerenciar a interdependência entre os múltiplos projetos, assegurando sua compatibilidade no portfólio de projeto com clareza na relação com a estratégia e a mitigação dos riscos (DYE; PENNYPACKER; 2000).

Na gestão de múltiplos projetos é preciso assegurar a compatibilidade entre os projetos simultaneamente e estas garantias de compatibilidade se dá com o alinhamento do portfólio, sendo esta uma tarefa complexa, pois requer a integração entre os recursos do projeto (DYE; PENNYPACKER; 2000).

Segundo Levine (2005), os executivos possuem a expectativa de que os projetos de sua organização alinhados as estratégias de negocio venham a

apresentar um efetivo uso dos recursos escassos, possibilitando a entrega dos benefícios almejados no início do processo.

Mas é preciso gerenciar estes recursos para que sejam usados com eficácia, gerenciando os múltiplos projetos.

No Quadro 06 são apresentadas as características entre os múltiplos projetos e as gestões de projetos e portfólio, sendo a função da gestão de múltiplos projetos definida como a alocação e coordenação de recursos para os projetos

	Gestão de portfólio	Gestão de múltiplos projetos	Gestão de projetos
Propósito	Seleção e priorização de projetos	Alocação e coordenação de Recursos para os projetos	Realizar e fornecer informação de projetos
Foco	Estratégico	Tático	Tático
Ênfase do planejamento	Longo e médio prazo	Médio/ Curto prazo	Médio/ Curto prazo
Responsabilidades	Executivo / Gerencia Superior	Gerente de programa	Gerente do projeto

QUADRO 6 - CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE PROJETOS, MÚLTIPLOS PROJETOS E O PORTFÓLIO.

FONTE: DYE; PENNYPACKER; (2000) - ADAPTADO.

Especialmente em um ambiente de projetos múltiplos, a falta de interação entre os projetos da organização e seus objetivos estratégicos, com um tratamento uniforme, implica em interferência no atendimento das metas organizacionais (DYE; PENNYPACKER; 2000).

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Oliveira (1995), estratégia pode ser definida como caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa.

Para Tavares (1991), estratégia tem sido definida de forma mais restrita como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva. As estratégias no contexto organizacional dependem do ambiente e da visualização dos caminhos alternativos que deverão ser percorridos para atingir os

objetivos. Elas representam um conjunto de escolhas que define a interface entre a organização e seu ambiente.

A formulação das estratégias requer avaliação compreensiva e preventiva do ambiente externo e interno. Após a sua elaboração, é possível estruturar o plano de ação, que é a última fase do planejamento estratégico.

Para Kerzner (2006), o planejamento estratégico abrange a determinação de onde se deseja estar no futuro e o como se planejar para chegar lá. O desmembramento do planejamento estratégico conduz as estratégias e aos projetos. Quanto maior for a maturidade e experiência da empresa no planejamento, condução e controle dos projetos, maiores serão as chances da organização obter sucesso na concretização dos projetos e assim colaborar com os objetivos estratégicos da organização, dando por consequência maior respaldo e confiança ao planejamento estratégico definido.

2.3.1 Evolução do Planejamento estratégico

O planejamento estratégico passou por uma fase evolutiva que se inicia na década de 50 e pode ser descrita por como quatro fases distintas: (Figura 14)

- Planejamento Financeiro: este planejamento foi baseado no orçamento, simples e mostrava-se eficiente, as empresas, baseadas na previsão de receitas, estimavam os vários gastos, classificando-os e agrupando-os em rubricas. Esta forma de procedimento orientava seu comportamento e limitava sua ação, era feito sob a ótica do sistema fechado e sua ênfase recaia no controle dos gastos orçamentados. O Planejamento financeiro provocava uma inversão no sentido da ação das organizações: primeiro eles procuravam saber o quanto dispunham, depois como seriam feitos tais recursos quando a lógica recomendaria estimar os objetivos em primeiro lugar e, a seguir, os recursos necessários para cumpri-los; segundo, pela premiação da ineficiência e do comportamento perdulário. Buscando uma maneira de se equilibrar os objetivos, surge então a APO (Administração por objetivos) em 1954, com a publicação do livro "The Practice Of Management, de Peter Drucker, no

qual caracteriza pela primeira vez a administração por objetivos. (CHIAVENATO, 1983)

- Planejamento a Longo Prazo: este planejamento foi baseado no delineamento dos objetivos da organização vistos a longo prazo (5 anos ou mais), ou seja, uma visão de que se pode fazer algo hoje que refletirá no futuro. Nesta fase foi criada a Matriz de Orientação Direcional (ferramenta de análise de mercado), que lista graficamente as atividades principais da organização, neste planejamento em longo prazo, o fator negativo é fato de o orçamento ficar em último plano. (TAVARES, 1991)

- Planejamento Estratégico: essa fase foi marcada por um conjunto de conceitos de simples significação, mas nem sempre de fácil implementação. Deles, três se destacavam:

- UENs (Unidades Estratégicas de Negócio) que são unidades agrupadas de produtores ou fatores relacionados a um mesmo mercado, com uma importância estratégica por se colocar frente da concorrência e permitir que a organização tome decisões mais assertivas sobre seus negócios;
- Curva de experiência, uma ferramenta que permitiu identificar que quanto maior o lote, maior o lucro e revelou que com mudanças no cenário externo ou interno da organização esta curva pode apresentar resultados negativos;
- Matriz de Crescimento e de Participação é a classificação dos produtos da empresa segundo sua representação no mercado, participação e vendas.

-Administração estratégica é a união do planejamento estratégico com a administração e a responsabilidade pelas tomadas de decisões volta para alta direção. Esta fase é marcada com a atuação dos altos executivos na aplicação dos conceitos surgidos na fase do planejamento estratégico (KERZER, 2006)

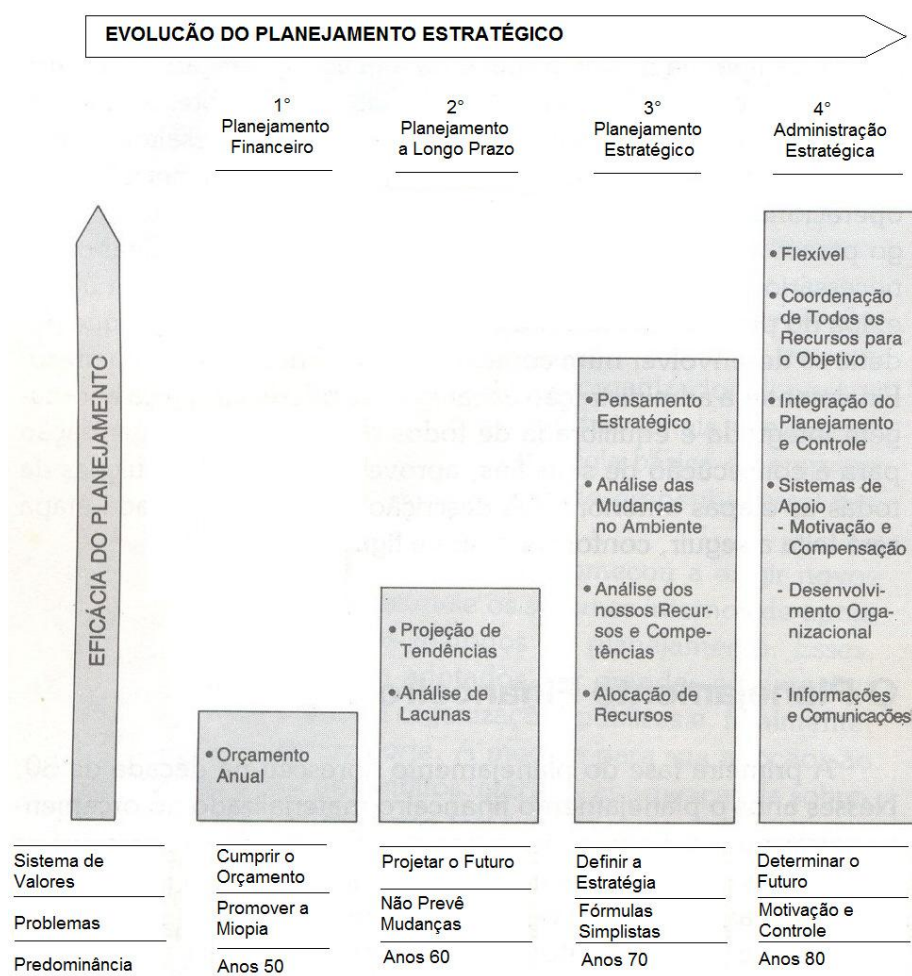


FIGURA 13 - EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.
FONTE: TAVARES, (1991) APUD DEGEN, (1990)

2.3.2 Etapas do planejamento estratégico

A elaboração de um Planejamento Estratégico aumenta a probabilidade de que, no futuro, a organização esteja no local certo, na hora certa. Um plano estratégico oferece uma visão de futuro. Independente do porte da organização, o plano estratégico indica a direção certa. (CHIAVENATO, 1983)

O processo de Planejamento Estratégico deve seguir as características próprias de cada organização. A sua natureza, o porte, o estilo de gestão, a cultura e o clima decerto irão influenciar o desenvolvimento desse tipo de atividades.

As atividades para formular o planejamento estratégico são agrupadas em etapas, neste estudo foram levantadas as etapas de planejamento propostas por Chiavenato em 1983, Tavares, 1992, Valeriano, 2001 e Prado 2004. Para estes autores as etapas do planejamento estratégico podem ser definidas principalmente pelas etapas descritas no quadro 07 a seguir:

Etapas de PE	Autores pesquisados			
	Chiavenato (1983)	Tavares (1991)	Valeriano (2001)	Prado (2004)
1. Elaboração da missão;	X	X	X	X
2. Análise do ambiente externo e ambiente interno;	X	X	X	X
3. Objetivos estratégicos;	X	X	X	X
4. Iniciativas estratégicas;	X		X	X
5. Seleção estratégica;		X		X
6. Definição de parâmetros de avaliação e controle;		X		
7. Sistema de gerenciamento de responsabilidades		X	X	
8. Avaliação, controle e monitoramento.		X		X

QUADRO 7 - ETAPAS DE ELABORAÇÃO E EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.
FONTE: PEREIRA, 2009

Definição da missão— consiste em refletir sobre o motivo da existência da organização, que tipo de benefício ela pode dar e o grau de sua adequação face às oportunidades e pressões externas. Nesta etapa também devem ser consideradas as pressões externas. (TAVARES, 1991)

A declaração de missão deve refletir a razão de ser da empresa, geralmente é uma declaração curta, que destaca as atividades da empresa, já a visão da empresa é a definição de onde a empresa quer estar em um determinado período de tempo.

Análise de ambiente interno e externo é a etapa fundamental para a definição das metas e estratégias, pois é da análise de ambiente que as estratégias são formuladas. A análise de ambiente é a definição das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa que afetam a empresa no cumprimento da sua missão. (CHIAVENATO, 1983)

Para Maximiano (2006) a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo e a análise do ambiente interno é a identificação de pontos fortes e fracos dentro da organização anda em paralelo com a análise do ambiente.

Os estudos dos pontos fortes e fracos da organização são realizados através da análise das áreas funcionais de uma organização (produção, marketing, recursos humanos e finanças), e a comparação do desempenho destas áreas com empresas de destaque (prática conhecida como benchmarking).

Para desenvolver os objetivos estratégicos trabalha-se com as análises externas e internas que geram as filosofias e políticas para a organização e estes são as bases para traçar os objetivos a serem alcançados em longo prazo e com prazo estipulado. A empresa escolhe os objetivos globais que pretende alcançar e define a ordem de importância e de prioridade de cada um em uma hierarquia de objetivos (CHIAVENATO, 1983; TAVARES, 1991).

As estratégias são escritas com base na análise de ambiente levantada, após uma priorização de principais objetivos e agrupamento por temas. A estratégia precisa estar voltada para o futuro da organização, porém para ser bem descrita necessita estar de acordo com as etapas anteriores. (CHIAVENATO, 1983)

As iniciativas estratégicas estabelecem a direção das ações futuras que a organização pode adotar para atingir seus objetivos, sendo que estas iniciativas poderão gerar novos projetos. Para formular as estratégias é importante estar atento as oportunidades geradas pelas forças internas, identificar as ameaças e anular ou minimizar seus impactos negativos com base nestas informações procura-se delinear as várias alternativas possíveis de estratégias ou de meios que a organização pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais almejados (CHIAVENATO, 1983; VALERIANO, 2001).

A seleção das estratégias significa que dados os vários cursos de ação para o cumprimento dos objetivos, será escolhido àquele que melhor combinar tempo, custos, recursos e riscos da maneira pretendida pela organização

Os parâmetros de avaliação do planejamento estratégico devem ser de acordo com os objetivos traçados pela organização, estes parâmetros serviram como indicadores que avaliam a eficiência das estratégias (TAVARES, 1991; KERZNER, 2002).

O sistema de gerenciamento de responsabilidades no planejamento estratégico é realizado por poucas empresas. O planejamento para ser executado deverá ser gerenciado, e são determinados os níveis envolvidos na implantação das estratégias, suas funções e responsabilidades (TAVARES, 1991; KERZNER, 2002).

A avaliação do planejamento consiste em verificar a se as estratégias estão em conformidade com os objetivos e se os projetos apresentam resultados satisfatórios aos objetivos de curto prazo. Após esta avaliação temos o ciclo de correção e ajustes das falhas e documentação dos erros e acertos até o momento da avaliação (VALERIANO, 2001). Este ciclo do planejamento estratégico em execução apresenta um fluxo de processos, apresentado na Figura 15 com a proposta de Tavares (1991) e na Figura 16 com a proposta de Valeriano (2001).

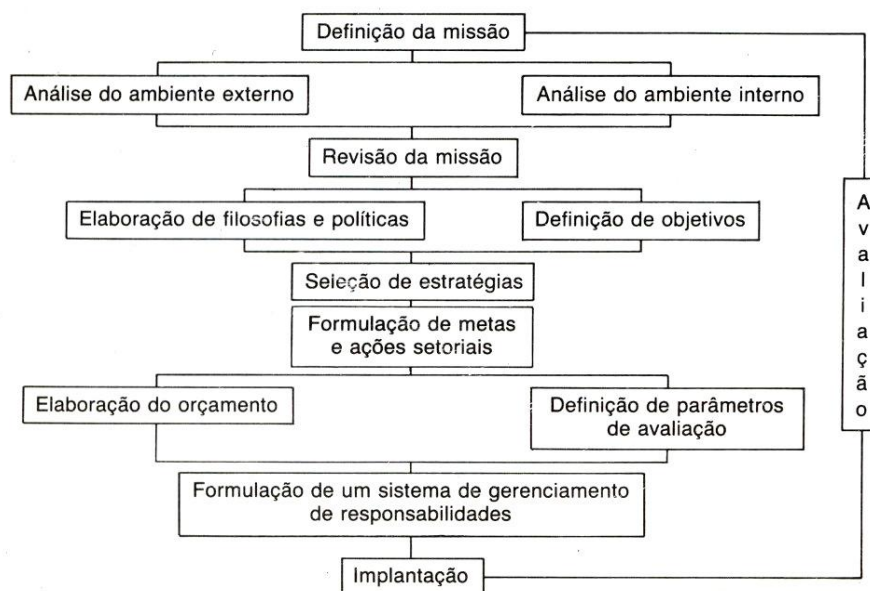


FIGURA 14 - ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.
FONTE: TAVARES, (1991)

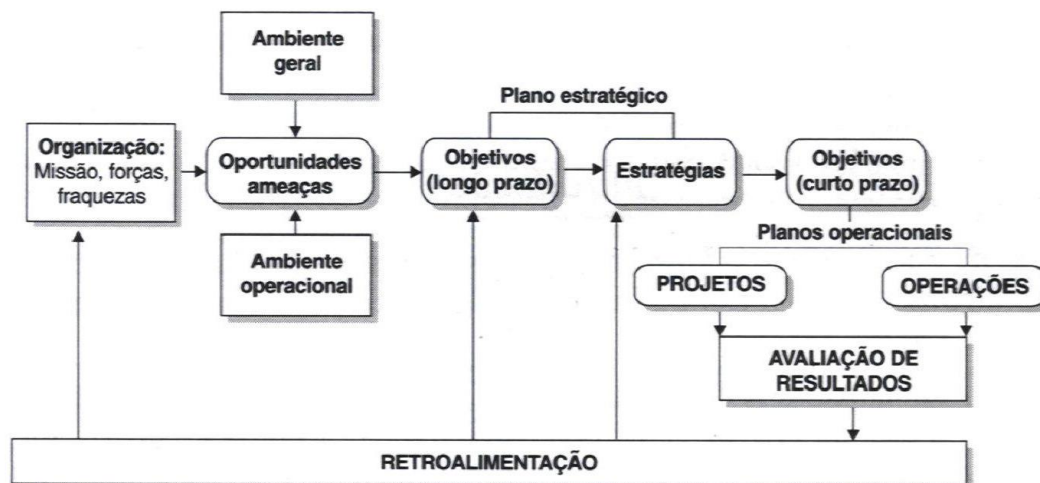


FIGURA 15 - ESQUEMA DE GERÊNCIA ESTRATÉGICA.
FONTE: VALERIANO, (2001)

Algumas empresas optam por efetuar algumas etapas deste planejamento com a participação de empregados de diversos setores, promovendo um comprometimento de todos, é a chamada gestão participativa. Outro aspecto importante para o sucesso da implementação do planejamento estratégico, está em ficar atento ao mercado, às mudanças, por exemplo: uma empresa define a estratégia para ganhar um percentual de mercado e um ano depois seus dois maiores concorrentes se unem em uma fusão. O cenário mudou e a estratégia precisa ser revisada. O planejamento estratégico não pode ser fixo, o processo precisa ser “vivo” e com a disciplina bem aplicada trará bons resultados para uma organização. (CHIAVENATO, 1983)

2.3.3 Alinhamento estratégico

O alinhamento estratégico permite identificar o conjunto de projetos e/ou programas para se atingir os objetivos estratégicos da empresa, sendo uma etapa do planejamento estratégico (PRADO, 2004).

O alinhamento estratégico tem a função de alinhar as ações estratégicas para atender aos requisitos das Iniciativas estratégicas que são identificadas por meio de ações (programas e/ou projetos). (CORREIA, 2005).

As iniciativas estratégicas são conjuntos de ações freqüentemente agrupadas em setores distintos, estes grupos se desdobram em programas ou projetos (Figura 16), estes desdobramentos podem gerar quantidades muito grandes de projetos (exemplo 1000 projetos) e ao final do alinhamento apenas 10% ser posto em prática (PRADO, 2004).

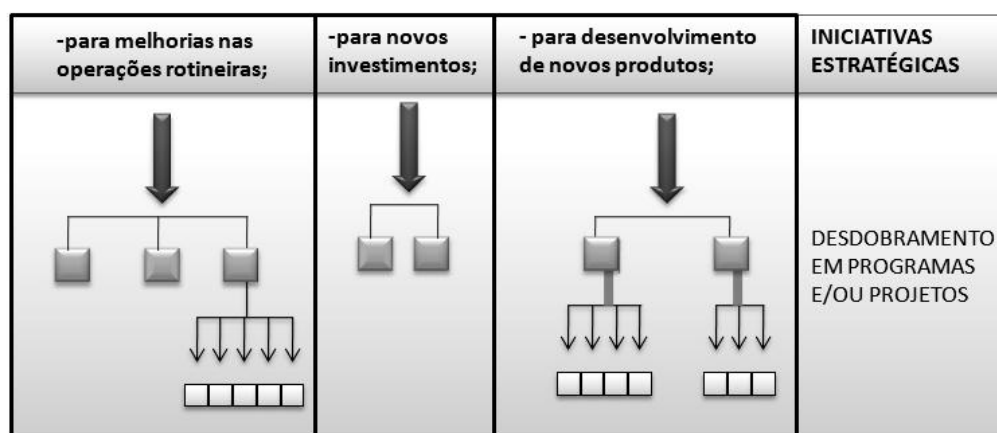


FIGURA 16 - DESDOBRAMENTO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS – EXEMPLO.
FONTE: PRADO, (2004) – ADAPTADO.

Para realizar o alinhamento estratégico passamos por algumas etapas, estas podem ser mais longa (Figura 17) ou não (Figura 18), variando conforme o EVTF (Estudo de Viabilidade Técnica Financeira). (PRADO, 2004).



FIGURA 17 - SELEÇÃO DA CARTEIRA DE PROJETOS PARA ATINGIR AS METAS - ESTENDIDA
FONTE: PRADO, 2004 – ADAPTADO



FIGURA 18 - SELEÇÃO DA CARTEIRA DE PROJETOS PARA ATINGIR AS METAS.
FONTE: PRADO, 2004 - ADAPTADO.

As etapas do alinhamento estratégico, bem como os componentes do planejamento estratégicos recebem o nome de Gerenciamento de portfólio em uma visão macro da organização (PRADO, 2004).

2.4 GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO

Portfólio é um termo usado de forma diversa, tanto no meio de gerenciamento de projetos, quanto em outras áreas, como finanças e arte. Embora exista relação entre os significados, neste estudo, portfólio de projetos tem a definição dada pelo PMI (2004), onde “portfólio é uma coleção de projetos, programas e outros trabalhos que são agrupados para facilitar o controle efetivo das ações sendo feitas para alcançar objetivos estratégicos. Os projetos ou programas do portfólio não precisam ser interdependentes ou diretamente relacionados”

As organizações gerenciam seus portfólios com base em metas específicas. Uma meta do gerenciamento de portfólios é maximizar o valor do portfólio através do exame cuidadoso dos projetos e programas candidatos para inclusão no portfólio e da exclusão oportuna de projetos que não atendem aos objetivos estratégicos do portfólio. Outras metas são equilibrar o portfólio entre investimentos incrementais e radicais e para o uso eficiente dos recursos. Os diretores e equipes de

gerenciamento da diretoria normalmente assumem a responsabilidades de gerenciar os portfólios para uma organização.

Cooper et al (1998) definem o gerenciamento de portfólio como um processo dinâmico em que uma lista de projetos ativos da empresa é constantemente atualizada e revisada. Novos projetos são avaliados, selecionados e priorizados. As possíveis decisões são de acelerar, abortar ou despriorizar os projetos atuais. Quanto aos recursos, podem ser alocados e realocados aos projetos ativos.

Segundo o ICB (2006) o gerenciamento de portfólio compreende a priorização de projetos, programas na organização e a otimização da contribuição dos projetos como um todo para a estratégia organizacional.

Para gerenciar o portfólio existe um roteiro com os métodos e as técnicas, o referencial de boas práticas, *The Standard for Portfolio Management* (Roteiro de gerenciamento de portfólio) – publicado pelo PMI (*Project Management Institute*) - Instituto de Gerenciamento de Projetos em 2006 e para o gerente do portfólio será muito útil conhecer e aplicar competências que são apresentadas no referencial de competências ICB v3 do IPMA.

2.4.1 Etapas do gerenciamento de portfólio

As etapas de gerenciamento de portfólio estão ligadas com as etapas do planejamento estratégico (Figura 19). Os elementos que compõem o planejamento estratégico (visão, missão e objetivos organizacionais) são as fontes para estabelecer os componentes do portfólio.



FIGURA 19 - VÍNCULO DO GERENCIAMENTO DE PORTFÓLIO E A ORGANIZAÇÃO
 FONTE: PMI, (2006) – ADAPTADO

Na Figura 19, no centro do triângulo é possível identificar os processos que estabelecem as ações adequadas para alcançar as metas da organização e estas são interligadas com os processos da base do triângulo que são os elementos de ação da organização (operacional e projeto) (PMI, 2006) Esta imagem traduz de forma simples o que é o processo do gerenciamento de portfólio. Num primeiro momento, estão todas as iniciativas da organização. Estas passam por processos de avaliação para excluir o que não é projeto e o que não é importante. Os projetos filtrados são selecionados pelo critério de relevância. Dentre destes, alguns são priorizados como os mais importantes para a empresa desenvolver a fim de atingir seus objetivos.

O ciclo de processos de um portfólio é apresentado em etapas cíclicas que podem ser definidas como: o Planejamento, a Autorização e o Monitoramento e Controle. O ciclo apresentado na Figura 20 permite identificar os processos que envolvem o gerenciamento estratégico, o gerenciamento do portfólio, o gerenciamento de programas e projetos e a conexão com as operações rotineiras.

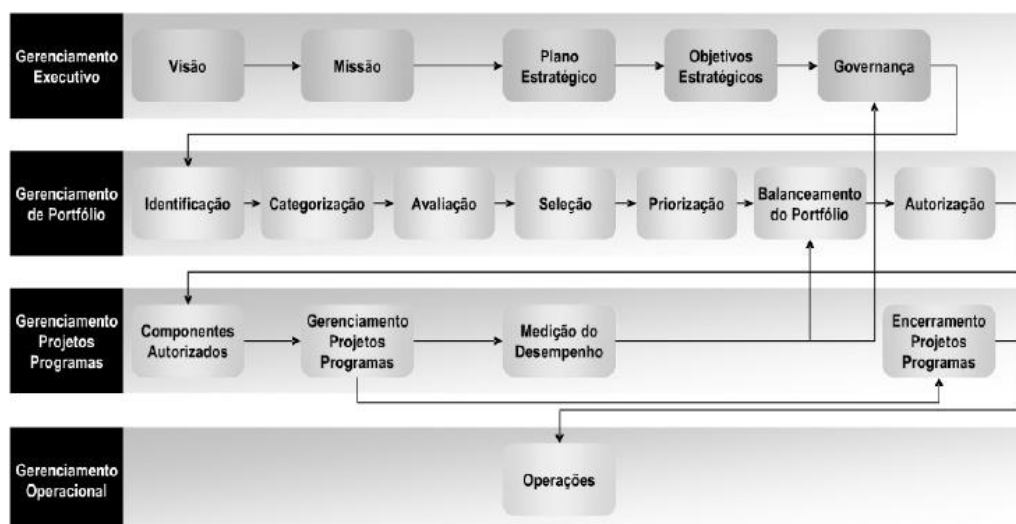


FIGURA 20 - RELACIONAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PORTFÓLIO
 FONTE: PMI, (2006) – ADAPTADO

As condições para que os processos de gerenciamento de portfólio possam ser desempenhados são: que a organização abrace a teoria de gerenciamento de portfólio, que exista um número de projetos e programas, que haja disponibilidade de pessoas com o perfil apropriado para gerenciar o portfólio, que estejam definidos papéis organizacional e suas responsabilidades e ter sido desenvolvido um plano de comunicação para divulgar as decisões de negócios para toda a organização.

O gerenciamento de portfólio é caracterizado por processos, que utilizam de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas relevantes. Estes processos podem ser identificados por entradas e com as ferramentas e técnicas utilizadas neste processo são geradas as saídas (PMI, 2006).

No *'The Standard for Portfólio Management'* do PMI (2006), os processos para o gerenciamento de portfólio são: identificação, categorização, avaliação, priorização, balanceamento, autorização, monitoramento e controle (Figura 21). Processos que em conjunto, tem o intuito de alinhar os projetos com os objetivos estratégicos da organização

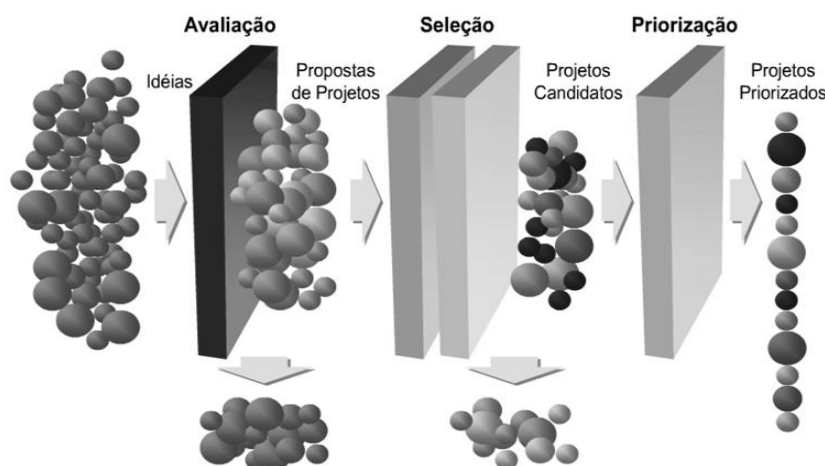


FIGURA 21 - ORIENTAÇÃO AO PORTFÓLIO
 FONTE: PMI, (2006) - ADAPTADO

1) identificação dos componentes

Na etapa de identificação se cria uma lista atualizada com os dados mensuráveis para que se faça a escolha dos componentes para o portfólio. Cada projeto deve apresentar informações detalhadas, porém de fácil visualização que devem ser aplicadas a cada projeto, estes requerem dados sobre potencialidades e deficiências e sua relação com a estratégia (LEVINE, 2005)

Principais atividades segundo o PMI (2006) são: comparar componentes ativos com novas propostas usando definições predeterminadas; rejeitar componentes que não se ajustem as definições predeterminadas e classificar componentes identificados dentro de classes predefinidas, tais como projeto, programa , portfólio e outros trabalhos.

A etapa de identificação começa primeiramente com uma avaliação do ambiente através de uma avaliação da situação atual e então comparada com uma visão da situação futura que descreve onde a empresa quer estar no futuro. O processo resulta em uma validação (ou na criação) de declaração que inclui missão, visão, estratégia e objetivos. Em particular, a estratégia e os objetivos fornecerão a direção em um nível elevado que ajudará a alinhar e priorizar todos os trabalhos para o seguinte ciclo de negócio.

2) Categorização dos componentes

O PMI (2006) define *Categorização* como: "O processo de agrupar componentes potenciais em categorias para facilitar a tomada de decisões.", e define *Categoria* como: "Uma descrição chave predeterminada usada para agrupar os componentes potenciais e autorizados para facilitar a tomada de decisões. Normalmente as categorias conectam seus componentes a um grupo comum de metas estratégicas."

Para Kerzner (2006) a quantidade de componentes (projetos) pode ser muito extensa e para facilitar a visualização é feita a categorização, ou seja, classificar os projetos por categorias.

As atividades que compõe a etapa de categorização são: identificar categorias estratégicas baseadas no plano estratégico; comparar os componentes identificados com as categorias e agrupar cada componente dentro de uma das categorias.

3) Avaliação dos componentes

A etapa de avaliação segundo o PMI (2006) pretende levantar dados sobre os componentes de maneira mensurável para que seja possível sua avaliação, este se utiliza de modelos de decisão. Para este processo é preciso realizar alguma atividade básicas, tais como: avaliar os componentes com critérios-chave através de um modelo de comparações por pesos (*scoring model*); produzir uma representação gráfica para facilitar a tomada de decisão no processo de seleção e fazer recomendações para o processo de seleção.

Para realizar a avaliação com o intuito de maximizar o valor do portfólio deve ser realizado através da alocação dos recursos. Esta alocação deve ser de acordo com os objetivos da empresa (tais como tempo de lucratividade do projeto, retorno do investimento, probabilidade de sucesso, etc.). Os métodos para maximizar o valor do portfólio incluem cálculos de investimentos, valor comercial esperado e uso efetivo de modelos de pontuação (*scoring models*). (CORREIA, 2005 *apud* COOPER, 1997).

4) Seleção de componentes

A seleção define a carteira de portfólio que será constantemente submetida a confrontações com novas iniciativas, mudanças globais e o planejamento estratégico do negócio.

As principais atividades da seleção dos componentes apontada pelo PMI (2006) são: selecionar os componentes baseados nos resultados e na comparação com os critérios de seleção e produzir uma lista de componentes para a próxima etapa, priorização.

Segundo Kerzner (2006), os critérios de seleção são em sua maioria julgados pelas compatibilidades com o sistema atual, estes sistemas podem ser descritos como:

- tecnologia compatível com a organização;
- métodos de *marketing* compatível com a organização;
- canais de distribuição compatível com a organização;
- vendas pelo processo atual;
- compra pelos clientes atuais, que já aderiram aos produtos da organização;
- adequação a filosofia e imagem da organização;
- conhecimentos e técnicas já consolidadas;
- aplicação na estrutura de produção atual;
- motivação da equipe da de pesquisa e *marketing*;
- adequação ao planejamento estratégico organizacional de longo prazo;
- adequação as metas de lucro atuais.

Para selecionar os projetos de maneira mais prática é possível utilizar modelos de classificação que são modelos de auxílio a tomada de decisão. Estes modelos também podem ser aplicados na etapa de priorização (KERZNER, 2006).

5) Priorização dos componentes

Depois que todo o trabalho foi selecionado, começa o processo de priorização. Primeiramente, o trabalho é priorizado dentro de cada departamento. Também, poderá haver alguns projetos que foram solicitados pelos executivos e da mesma forma deverão ser priorizados e classificados. A finalidade deste processo é para obter uma lista final dos trabalhos priorizados. Este processo é fácil para descrever, mas difícil para realizar devido à necessidade de colaboração e de obtenção do consenso entre a diretoria.

Priorização é a fase em que as iniciativas analisadas serão observadas aquelas que podem englobar o alinhamento estratégico, os riscos, a disponibilidade de recursos, os relacionamentos interdependentes e os níveis de esforços no trabalho, bem como as considerações estratégicas com o ambiente interno e externo.

As atividades que compõem as fases de priorização podem ser descritas como: confirmar a classificação dos componentes nas categorias; designar critérios de escore e peso dos componentes e determinar a ordem de prioridade dos componentes. (PMI, 2006)

Para Dinsmore (1999), a priorização se inicia com uma reunião de um comitê formado por executivos da organização, que utilizam das iniciativas estratégicas como base para priorizar os projetos.

As iniciativas estratégicas também devem ser priorizadas para que se identifiquem quais são as de maior importância através de pontuações, monta-se uma matriz com as iniciativas pontuadas em um eixo e os projetos em outros. As células da matriz são avaliadas conforme os resultados que trará para a organização classificando os projetos como de prioridade grande, média ou baixa (DINSMORE, 1999).

6) Balanceamento

O processo de balanceamento do portfólio é um processo de organização dos trabalhos priorizados em categorias estabelecidas e de ajustamento para obter um equilíbrio. Tem o objetivo de desenvolver um conjunto de componentes, harmônico e balanceado, que coletivamente, dadas as restrições de recursos e investimentos, fornecerão o maior potencial de contribuição para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

O balanceamento também chamado de programação estratégica é uma etapa que verifica a disponibilidade dos recursos e dá maior atenção aos recursos qualificados (por serem mais críticos) no portfólio. Um grande problema nas empresas é a aceitação de todo tipo de projeto sem verificação da disponibilidade de seus recursos, fazendo com que estes sejam sobrecarregados e ocasionem atrasos (KERZNER, 2006).

A etapa de balanceamento possui um papel essencial para a organização, é o processo que permite tornar o portfólio equilibrado, olhando o todo da organização. Este equilíbrio se atinge com a maximização do retorno que um portfólio pode gerar, porém com atenção ao potencial de risco admitido pela organização. Outro fator que mantém o equilíbrio é planejar a distribuição dos recursos físicos, financeiros e humanos (PMI, 2006).

No processo de balanceamento das atividades, segundo PMI (2006) tem-se as seguintes atividades: adicionar novos componentes que tenham sido selecionados e priorizados para a autorização; identificar componentes que não estão autorizados, baseado no processo de revisão e eliminar, suspender, re-priorizar ou cancelar componentes.

7) Autorização para execução

Após a fase de balanceamento, os trabalhos e os projetos com maior valor e com maior alinhamento entram na etapa de autorização. O processo de autorização solicitará e reservará fundos e recursos para executar os trabalhos e os projetos. Esta não é uma garantia de que todos os trabalhos e os projetos serão financiados. As mudanças em condições de negócio e novos trabalhos ou projetos poderão despriorizar alguns trabalhos ou projetos previamente autorizados.

O objetivo desta etapa é alocar formalmente os recursos humanos e financeiros para o início da execução dos trabalhos e comunicar formalmente a decisão de autorizar ou não um componente. Esta etapa faz comunicação das decisões tomadas no balanceamento de portfólio e faz alocação de todos os recursos para a execução dos componentes selecionados (PMI, 2006)

Das atividades que compõem este processo o PMI (2006) destaca os seguintes: comunicar as decisões para partes interessadas, referenciando os componentes incluídos e ou excluídos do portfólio; autorizar os componentes selecionados e suspender ou cancelar componentes do portfólio; autorizar a inclusão, suspender ou cancelar componentes; re-alocar orçamento e recursos dos componentes suspensos ou cancelados; alocar recursos humanos e financeiros para os componentes incluídos e comunicar quais são os resultados esperados para cada componente autorizado.

8) Análise do portfólio – monitoramento e controle

A análise do portfólio é um processo contínuo que visa identificar como está o portfólio se oferece lucro ou grandes riscos à organização (KERZNER, 2006).

Uma maneira de analisar o portfólio, com foco nos recursos especializados da organização foi apresentada por Kerzner (2006), e ilustrado pelas Figuras 22, 23, 24 e 25 que são representações de portfólios de projetos em situações diversas. Nas figuras, cada círculo representa um projeto, sua localização em colunas significa a demanda pelo recurso de qualidade e a localização por linha, sua fase no ciclo de vida, cada círculo possui um tamanho que representa a sua importância quanto aos lucros/benefícios e a fatia é quanto já foi desenvolvido do projeto.

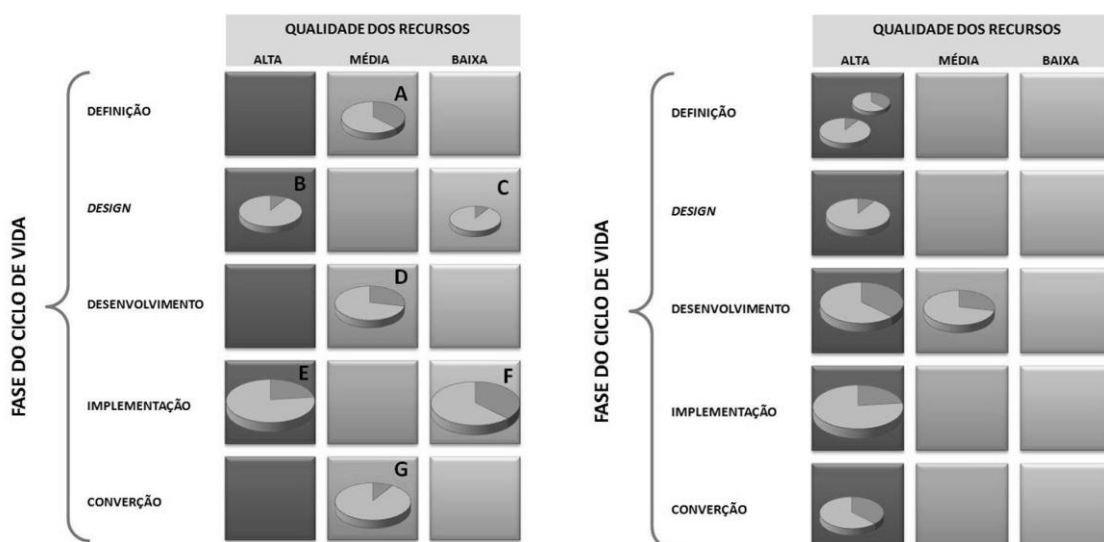


FIGURA 22 - TÍPICO PORTFÓLIO DE PROJETOS

FIGURA 23 - PORTFÓLIO DE ALTO RISCO

FONTE: KERZNER, 2006 – ADAPTADO

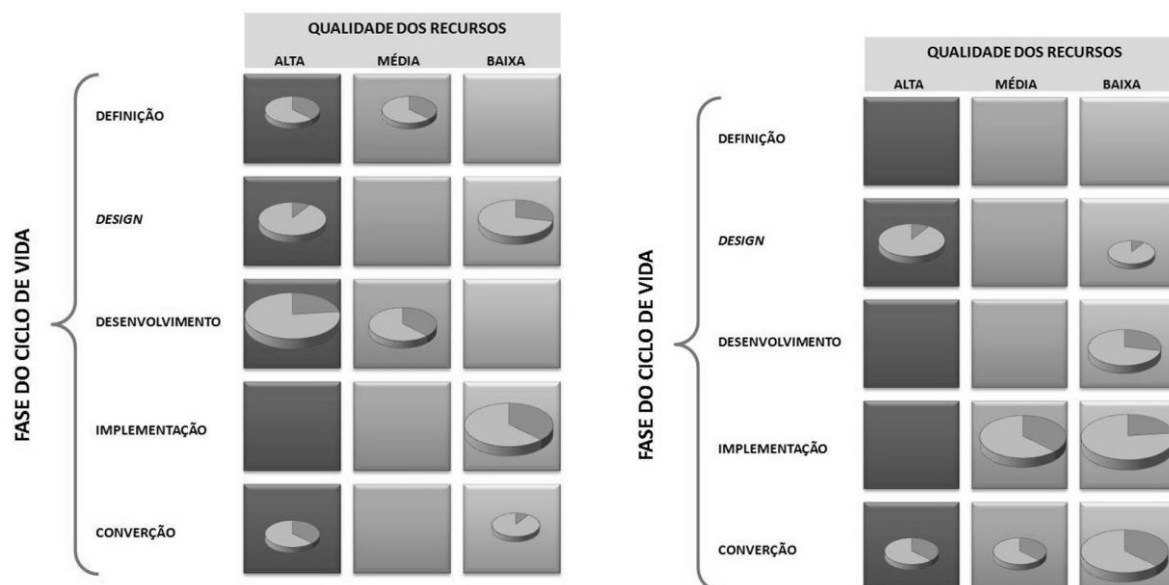


FIGURA 24 - PORTFÓLIO LUCRATIVO
 FIGURA 25 - PORTFÓLIO EQUILIBRADO
 FONTE: KERZNER, 2006 – ADAPTADO

Na Figura 22 apresenta um típico portfólio de projetos, e as figuras seguintes demonstram as situações que podem ser encontradas para um portfólio, na Figura 23 temos um portfólio de alto risco, pois seus projetos mais lucrativos dependem de recursos de alta qualidade, na Figura 24 o portfólio é considerado lucrativo, pois existem poucos projetos de risco, ou seja, que requer recurso de qualidade e os grandes projetos deste portfólio demanda por recursos de baixa qualidade, desta forma gerando menor risco. A Figura 25 representa o portfólio equilibrado, o modelo almejado pelas organizações e para se chegar a este modelo requer muita habilidade e competência (KERZNER, 2006).

Durante os projetos em seus ciclos de vida, nas etapas de monitoramento e controle é preciso programar auditorias periódicas para garantir que o projeto continue alinhado aos objetivos estratégicos da organização, processo este realizado em conjunto com o planejamento estratégico que também deve ser reavaliado periodicamente (DINSMORE, 1999).

O processo de Reporte e Revisão periódica do Portfólio é um processo contínuo para revisar o portfólio e consistem em coletas de dados de indicadores de desempenho. O objetivo é garantir o equilíbrio no uso dos recursos e o alinhamento do portfólio com os objetivos da organização (PMI, 2006).

As atividades essenciais para esta fase podem ser descritas segundo o PMI (2006), como:

- verificar os padrões da governança organizacional dos componentes quanto ao *sponsorship* (apadrinhamento), *accountability* (responsabilidade pela prestação de contas) e *ownership* (aspectos de propriedade);
- reavaliar os componentes quanto aos critérios de controle, analisar: prioridades, dependências, escopo, retornos esperados, riscos e desempenho financeiro.
- rever impactos previstos para os negócios, recursos utilizados e limitadores de capacidade do portfólio;
- rever a priorização e determinar a inserção, exclusão, encerramento e/ou a continuidade de componentes.
- determinar recomendações e/ou direcionamento para as componentes;
- propor mudanças ao modelo de gerenciamento do portfólio, se houver necessidade.

Com o meio competitivo a que estamos sujeitos, que exige das organizações uma maior flexibilidade, é preciso que o portfólio esteja preparado para esta inconstância, desta forma o gerenciamento do portfólio de projetos deve ser integrado com o processo de gerenciamento de mudanças do projeto (KERZNER, 2006).

O processo de mudanças estratégicas tem o intuito de permitir ao gerenciamento de portfólio se adequar as mudanças estratégicas, levando em consideração que estas mudanças podem alterar a categorização e priorização dos componentes do portfólio e, portanto solicita o re-balanceamento do portfólio (PMI, 2006).

Quando os produtos do portfólio foram lançados e a coleta das métricas sobre os benefícios agregados estiverem em progresso, os resultados deverão ser examinados e analisados pela equipe de gerenciamento do portfólio. Esses resultados deverão fornecer informações sobre o quanto eficaz o portfólio está sendo gerenciado para alcançar os objetivos e as estratégias. Baseado nos resultados, algumas mudanças poderão ser implantadas para fazer aperfeiçoamentos. Também, algumas destas mudanças poderão implicar ou requerer mudanças na visão e na estratégia da empresa.

2.5 MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

A maturidade da organização em relação ao seu sistema de gerenciamento de projetos, sua cultura, seu estilo, sua estrutura organizacional e seu escritório de projetos também pode influenciar o projeto. (PMBOK, 2004) Ainda definida no PMBOK, a maturidade organizacional em gerenciamento de projetos pode ser definida como o grau através do qual a organização pratica o gerenciamento organizacional de projetos, sendo este a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas as atividades da organização e dos projetos para atingir os objetivos da organização através dos projetos.

A maturidade em gestão de projetos é o desenvolvimento de sistemas e processos que são por natureza repetitivos e garantem uma alta probabilidade de que cada um deles seja um sucesso. (KERZNER, 2006)

PRADO (2004) define maturidade como um estado em que se está plenamente desenvolvido; época desse desenvolvimento; perfeição; excelência, primor; época desse desenvolvimento. Assim, o modelo de maturidade em gerenciamento de projetos é essencialmente um modelo de crescimento nos aspectos fundamentais desta ciência.

O conceito de maturidade pode ser visto como um processo de aquisição de competências que ocorre gradualmente ao longo do tempo. No contexto das organizações, a maturidade precisa ser conquistada através do planejamento e ações tomadas para o aperfeiçoamento dos processos da empresa, de forma a conduzi-la para a realização de seus objetivos.

Para KERZNER (2001) os fatores que motivam as organizações na busca da maturidade são os mesmos que levam a utilizar a disciplina de gerenciamento de projetos. Podem-se citar como principais fatores: projetos estratégicos, expectativas dos clientes; competitividade; entendimento e comprometimento dos gerentes executivos; desenvolvimentos de novos produtos; eficiência e eficácia; sobrevivência; crescimento rápido por meio de aquisições e o processo de certificação ISO9000, como mostram a figura 26:

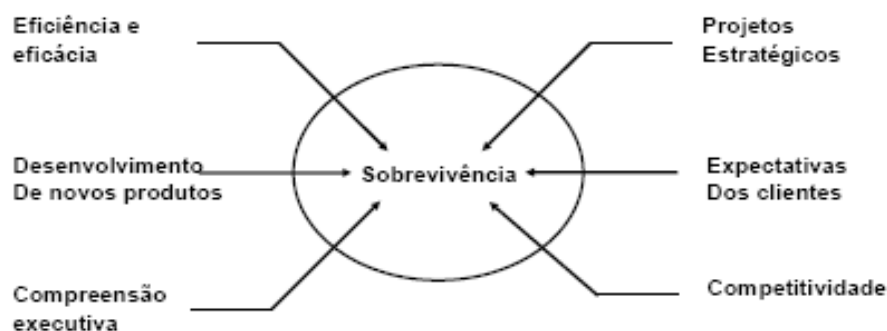


FIGURA 26 - FATORES QUE LEVAM AS EMPRESAS A UTILIZAR O GERENCIAMENTO DE PROJETOS
 FONTE: KERZNER (2006)

Por se tratar de um processo evolutivo, Kerzner (2006) divide o ciclo de vida para a maturidade em gerenciamento de projetos nas seguintes fases e respectivas características:

- Fase embrionária: na qual os gerentes intermediários e seniores reconhecem a necessidade, os benefícios e as aplicações do gerenciamento de projetos;
- Fase de aceitação pela gerência executiva: onde os executivos prestam abertamente o seu apoio ao gerenciamento de projetos;
- Fase de aceitação pelos gerentes de área: na qual os gerentes de área entendem os princípios do gerenciamento de projetos, prestam apoio e se comprometem com ele;
- Fase de crescimento: durante a qual os sistemas de gerenciamento de projetos são desenvolvidos, podendo ocorrer concomitantemente às três fases anteriores citadas;
- Fase de maturidade: na qual é integrado o controle de custos e prazos e é desenvolvido um programa de treinamento para manutenção da condição de maturidade.

Destaca-se aqui a fundamental importância do apoio dos níveis organizacionais superiores à gestão de projetos. Do mesmo modo que o comprometimento dos gerentes executivos é uma das forças que encaminham a organização para a maturidade em gerenciamento de projetos, a ausência de apoio dos executivos é o maior obstáculo para alcançá-la (KERZER, 2006)

Segundo Oliveira (2006, p7), “um modelo de maturidade funciona como um guia para a organização, de tal maneira que ela possa localizar onde está e como está espelhando-se nele para, em seguida realizar um plano para que ela possa chegar a algum ponto melhor do que o atual, na busca da excelência”. De acordo com Bouer e Carvalho (2005, p1), “modelos de maturidade em projeto tem sido estudados e desenvolvidos para apoiar e dirigir estratégias de gestão de projetos. A literatura em gestão de projetos é um sinal vital do seu grau de maturidade”.

Segundo Carvalho e Rabechini Junior (2005), a evolução do gerenciamento de projetos ao longo dos anos pode ser descrito como duas ondas. A primeira, que compreende o período de 1995 até 2005, foi descrita como a onda de expansão, sendo caracterizada pela eficiência, em que, tendo os projetos como foco, intensificou-se a utilização de softwares de gerenciamento de projetos e treinamento. Ainda durante esta onda, iniciou-se monitoramento e a análise desempenho dos principais objetivos do projeto (escopo, prazo, custo e qualidade), por meio dos indicadores de valor agregado.

A segunda onda, que se iniciou a partir de 2005, pretende dar continuidade aquilo que foi objeto de foco da onda anterior, procurando obter mais resultados, sendo assim caracterizada pela eficácia. Ainda segundo Carvalho e Rabechini Junior (2005), o foco a partir dessa segunda onda será no investimento para a implementação de modelos de maturidade em gerenciamento de projetos.

No âmbito do gerenciamento de projetos, juntamente com o conceito de maturidade em gerenciamento de projetos, surgiram os modelos de maturidade, baseados no *Capability Maturity Model* – CMM – para software (Carnegie Mellon Software Engineering Institute 2002; DYMOND, 1995 Apud JUDVEV; THOMAS, 2002). O CMM foi desenvolvido pelo Instituto de Engenharia de Software (*Software Engineering Institute –SEI*) pela Universidade *Carnegie Mellon*, entre 1986 e 1993, e classifica o estágio de maturidade através de cinco níveis. (SCHLICHTER, 2003)

Esta avaliação, inicialmente criada e padronizada por organizações de prestígio nos Estados Unidos, permite medir o grau de maturidade de uma empresa no uso de técnicas de gerenciamento de projetos. Por este processo uma empresa recebe um grau de 1 a 5, sendo que 1 significa estágio embrionário e 5 otimizado. PRADO (2004) cita que a maioria das empresas americanas encontram-se nos níveis 2 e 3 e comenta que recentes pesquisas efetuadas nas organizações de alta

tecnologia, mostraram a existência de uma relação direta entre o nível de amadurecimento e as chances de sucesso.(Figura 27)

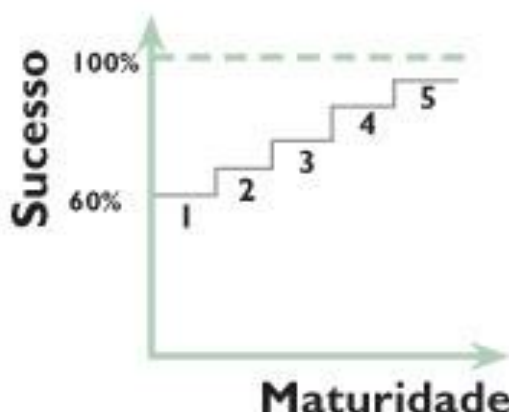


FIGURA 27: RELAÇÃO ENTRE OS NÍVEIS DE AMADURECIMENTO E AS CHANCES DE SUCESSO DO PROJETO
FONTE: PRADO, 2004

Segundo ROSE (2004), os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos são ferramentas que avaliam as práticas em gerenciamento de projetos e as comparam como padrão, como por exemplo, o PMBOK – *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Assim, as principais funções dos modelos são mostradas por JUDGEV; THOMAS (2002): Identificar pontos fortes e fraquezas organizacionais; Comparar competências explícitas nos níveis de projeto e programa ao padrão; Fornecer informações sobre outras organizações, permitindo assim estabelecer análises comparativas.

Diversas variações de modelo de maturidade em gerenciamento de projetos surgiram após o CMM e, envolvem também, cinco estágios lineares de maturidade (KERZNER, 2006; JUGVED; THOMAS, 2002), conforme o Quadro 08 abaixo:

NÍVEL 1	É estabelecida a linguagem comum sobre o gerenciamento de projetos e por isso é considerado inicial.
NÍVEL 2	Caracterizado pela repetição, uma vez que os processos já estão estabelecidos.
NÍVEL 3	No qual a metodologia esta desenvolvida, atribuindo ao novel o caráter organizado.
NÍVEL 4	Onde é realizada a identificação de oportunidades de melhoria através de análises comparativas com outras organizações.
NÍVEL 5	Considerado o nível otimizado ou de melhoria contínua.

QUADRO 8 - ESTÁGIOS DOS MODELOS DE MATURIDADE
FONTE: BASEADO EM KERZNER E JUDGEV; THOMAS (2002)

Muitos dos modelos para gerenciamento de projetos apresentam os mesmos cinco níveis do SW-CMM, mas diferem um pouco no conteúdo de cada nível. O modelo do PMI (OPM3) não utiliza a classificação em níveis e sim em valores percentuais. (PRADO, 2004) Dentre os principais que se baseiam em cinco níveis temos: (PRADO, 2004)

- CBP: Center For Business Practices
- Harold Kerzner: PMMM – Project Management Maturity Model.
- Modelo de Berkeley.
- ESI: International: Structure for Projects.
- SEI: Capability Maturity Model Integration.

Existem modelos de maturidade em que o avanço não é dado em termos de níveis ou degraus de evolução, mas por meio de gradiente. A avaliação é obtida a partir do percentual de maturidade conquistado pela empresa, desde sua última avaliação. Um exemplo deste é o modelo OPM3, mostrado posteriormente.

Do ponto de vista do PMBOK e sob a ótica de PMI, é possível visualizar, segundo Rad e Levin (2002), uma comparação entre os resultados obtidos por organizações que atingiram um grau maior de maturidade com aquelas que ainda se encontram em um grau menor de maturidade, para cada uma das nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos. O Quadro 09 apresenta esta comparação dos resultados entre organizações com maior e menor maturidade.

Áreas de Conhecimento	Maior Maturidade	Menor Maturidade
Integração	Maior integração e coordenação do projeto	Menor integração e coordenação do projeto
Escopo	Melhor definição do trabalho necessário para a entrega do projeto com sucesso	Menor definição do trabalho necessário para a entrega do projeto dentro do esperado
Prazo	Projetos dentro dos prazos	Projetos fora dos prazos
Custo	Projetos dentro dos custos	Projetos acima dos custos
Qualidade	Maior qualidade	Menor Qualidade
Recursos Humanos	Equipe mais motivada e ciente de suas responsabilidades (cargos e ações bem definidos)	Equipe mais desmotivada, desbalanço de atividades entre os membros da mesma equipe
Comunicação	Melhor comunicação, com menor nível de ruído	Comunicação deficiente, com maior nível de ruído
Risco	Menor risco	Maior risco
Aquisições	Maior controle e organização em relação aos contratos, materiais e equipamentos	Menor controle e organização em relação aos contratos, materiais e equipamentos

QUADRO 9 - COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS ENTRE ORGANIZAÇÕES COM MAIOR E MENOR MATURIDADE
FONTE: TRADUZIDO E ADAPTADO DE RAD E LEVIN (2002)

Segundo Rad e Levin (2002), em função do observado no Quadro 09 uma maior maturidade representa maior capacidade gerencial e desempenho da empresa em termos de fechamento dos projetos no prazo e custo estipulados, mantendo um alto nível de qualidade e motivação junto à equipe, contando com um menor tempo de resposta para reagir em caso de anormalidade. Além disso, os conflitos podem ser melhor administrados. As ações são mais precisas e pontuais e os resultados planejados passam a ser mais coerentes com os resultados práticos, boa parte em função do maior controle e organização em relação aos contratos materiais e equipamentos

Segundo PRADO (2004), existe uma correlação entre uma maior incidência de fatores causadores de desvio da meta e o nível de maturidade em gerenciamento de projetos. Essa correlação é um indicador da contribuição positiva que a adoção de um plano de desenvolvimento e crescimento em maturidade pode vir a contribuir para o sucesso dos projetos. (Figura 28)

Causas de Desvio da Meta	Nível de Maturidade				
	1	2	3	4	5
Meta (ou escopo) não claramente definida	XX	X	-	-	-
Gerência pouco competente para o desafio	XX	XX	X	-	-
Equipe não adequadamente competente para o desafio	XX	XX	X	-	-
Falta de um sistema de comunicações	XX	XX	X	-	-
Falta de comprometimento das principais partes envolvidas	XX	XX	X	-	-
Estrutura organizacional inadequada	XX	XX	X	-	-
Planejamento e controle não adequados ao tipo e porte do projeto	XX	X	-	-	-
Existência de itens de alto risco	XX	XX	XX	X	X

FIGURA 28 - FATORES CAUSADORES DE DESVIO DE META E O NÍVEL DE MATURIDADE
FONTE: PRADO, (2004)

A Figura 28, acima, aponta o terceiro nível como um marco entre a ocorrência de fatores que levam aos desvios da meta e a sua grande redução na percepção da organização (em que “XX” representa um maior desvio da meta, “X” representa um menor desvio da meta e “-” representa a ausência de desvio de meta).

Em sua essência, os modelos de maturidade em gerenciamento de projetos são ferramentas que avaliam as práticas em gerenciamento de projetos e as comparam com um padrão, como, por exemplo, o PMBOK Guide – a *Guide to the*

Project Management Body of Knowledge (ROSE, 2004). Assim, as principais funções dos modelos são, segundo Judvev; Thomas (2002):

- Identificar pontos fortes e fraquezas organizacionais;
- Comparar competências explícitas nos níveis de projeto e programa ao padrão;
- Fornecer informações sobre outras organizações, permitindo assim estabelecer análises comparativas (benchmarking).

A seguir, são mostrados três modelos de maturidade existentes, sendo eles: O modelo CMM – *Capability Maturity Model*, o modelo OPM3 - e posteriormente o modelo brasileiro de maturidade, criado por Darci Prado, MMGP – Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos.

2.5.1 CMMI -*Capability Maturity Model*

Um dos pioneiros e mais conhecidos modelos de maturidade e melhoria de processos, o Capability Maturity Model ou CMM foi desenvolvido pelo Software Engineering Institute, instituto ligado ao Carnegie Mellon University (SEI, 1997).

Este modelo é utilizado como base para dezenas de outros modelos de maturidade e seu foco é o processo de desenvolvimento de software dando grande ênfase às atividades de definição, especificação e teste dos softwares.

A classificação de maturidade no CMM é dividida em cinco níveis:

- O primeiro nível – inicial – é caracterizado por um processo de desenvolvimento informal, no qual os projetos habitualmente ultrapassam os prazos e custos originais. Nesse nível, não há um ambiente propício para o desenvolvimento e manutenção de software.
- O segundo nível – repetição – os planos desenvolvidos são baseados no passado e, portanto, são mais realistas. São estabelecidas políticas de manutenção de projetos e procedimentos de implementação destas políticas.
- O terceiro nível – definição – é marcado pela existência de processos bem definidos, melhorando assim o desempenho dos projetos.

- No quarto nível – gerência – os processos e produtos são quantitativamente controlados.
- O quinto nível – otimização – a maturidade é consolidada e a gestão de projetos é institucionalizada, possibilitando a criação de um processo de melhoria contínua.

Atualmente este modelo evoluiu para o *Capability Maturity Model Integration* – CMMI. Este modelo é uma síntese do modelo CMM, inicialmente desenvolvido apenas para software, com outros modelos de melhoria desenvolvidos pela SEI, respectivamente para a engenharia de sistemas, engenharia de software, desenvolvimento integrado de produtos e processos e ainda o desenvolvimento de fornecedores. O CMMI pode ser utilizado a partir de uma de suas representações, contínua ou por estágios.

A representação contínua utiliza seis níveis diferentes de “potencialidades” a serem desenvolvidas e pontos a serem atingidos. O modelo foca nos grupos de processos divididos por categorias (gestão de processos, gestão de projetos, engenharia e suporte) e relacionados a estes grupos de processos encontram certas “potencialidades” a serem trabalhadas. Seu uso está, portanto, relacionado aos grupos de processos; toma-se como exemplo, uma empresa que tem por objetivo a redução do tempo que leva para um produto novo ir para o mercado; os processos a serem melhorados a partir deste objetivo são aqueles relacionados com a gestão de projeto, como forma de garantir o tempo de entrega do produto final; assim, utilizando a representação contínua, a organização escolhe quais “potencialidades” ela deve desenvolver.

Já a representação por estágios, herança do modelo anterior, organiza as áreas de processos a serem desenvolvidas em cinco níveis de maturidade (Figura 29) como forma de guiar o processo de melhoria. Assim, para cada nível desejado, alguns grupos de processos são sugeridos para serem melhorados, ou seja, os níveis de maturidade oferecem uma seqüência para a otimização dos processos de forma organizada e racional.

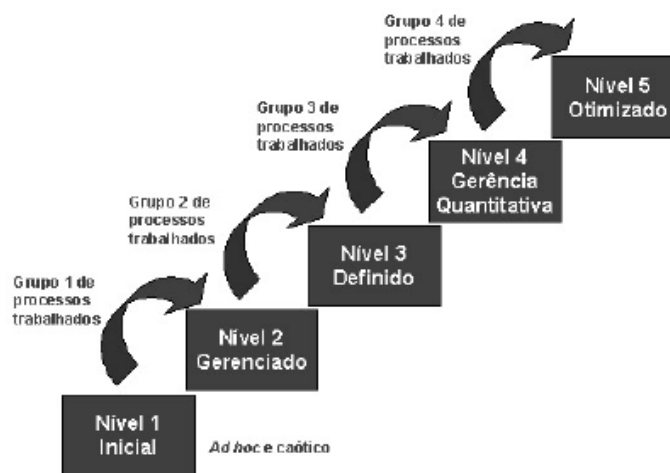


FIGURA 29 - NÍVEIS DE MATURIDADE SEGUNDO A REPRESENTAÇÃO POR ESTÁGIOS
 FONTE: CMMI, 2002

Entretanto, apesar do CMMI ter sido criado para a utilização em todas as organizações, antes de ser utilizado em pequenas organizações se faz necessário uma interpretação própria quanto ao seu emprego nestas empresas.

A idéia básica do CMM – maturidade dividida em níveis, dos quais o último é uma condição de aprendizagem e aprimoramento contínuos – está presente na maioria dos outros modelos.

2.5.2 Organizational Project Management Maturity Model – OPM3

Em Maio de 1998 o PMI lança um programa para desenvolver um padrão para ajudar as organizações a levantar e melhorar as suas capacidades em gestão de projetos e realizar sua estratégia organizacional, dando início ao desenvolvimento do OPM3. Em 1999, J.Schlichter, diretor do programa, lançou suas prioridades estratégicas (SCHLICHTER et al., 2003) e deu-se início a uma pesquisa para verificar se já existia um modelo de maturidade suficiente para medir a maturidade organizacional de gestão de projetos. Assim, os membros do Comitê de Padrões do PMI mapearam a necessidade de desenvolvimento de um padrão internacional para a indústria e governo que, segundo os autores:

- Auxiliasse as organizações a avaliar e melhorar suas capacidades relacionadas ao gerenciamento de projetos e a obtenção da estratégia organizacional através dos projetos;
- Definisse as melhores práticas em gerenciamento de projetos, programas e portfólio, bem como explicasse as capacidades necessárias a estas melhores práticas.

Para tal, RABECHINI & PESSOA (2005) por SCHLICHTER comentam que foram discutidas as principais capacitações inerentes a um gerenciamento de projetos organizacional:

- a) padronização e integração de métodos e processos – Esta área foi proposta visando o estabelecimento de uma linguagem comum a ser praticada por todos os envolvidos com gerenciamento de projetos, que será conseguida através da padronização de conceitos, termos, relatórios, gráficos, etc.
- b) desempenho e métricas – Esta área propõe o desenvolvimento de medidas de desempenho para os projetos, enfatizando os aspectos do trinômio prazo / custo / qualidade.
- c) comprometimento com procedimentos de gerenciamento de projetos – Esta área propõe o estabelecimento de políticas de gerenciamento de projetos acompanhado de metas específicas.
- d) priorização de projetos e alinhamento estratégico – Esta área caracteriza-se pela possibilidade de gerar um conjunto de projetos que suportem as estratégias organizacionais.
- e) melhoramento contínuo – Esta área visa garantir que as informações das lições aprendidas sejam armazenadas e acessíveis por equipes para minimizar e evitar as possíveis falhas em projetos.
- f) estabelecimento de critérios de sucesso – Esta área busca identificar os projetos com adequação de valor para as estratégias organizacionais.
- g) pessoas e suas competências – Esta área visa criar mecanismos formais para avaliação de competências dos recursos das equipes de projetos.
- h) alocação pessoal – Esta área deverá interpretar as prioridades dos projetos segundo as estratégias organizacionais para alocação adequada de recursos.

- i) aspectos organizacionais – Esta área propõe a estruturação das equipes de projetos considerando-se as formas organizacionais existentes.
- j) equipes – Esta área envolve a formação de uma cultura baseada em equipes de projetos, considerando-se o estabelecimento de níveis de inovação e criatividade de trabalhos conjuntos.

A missão do programa era desenvolver um modelo de maturidade que provesse métodos para avaliar e desenvolver capacidades associadas à entrega de projetos com sucesso, conforme planejado e consistentes com a obtenção da estratégia e melhoria da eficácia organizacionais.

A visão de liderança era criar um modelo de maturidade amplamente aprovado que fosse reconhecido ao redor do mundo como o padrão para o desenvolvimento e avaliação de capacidades em gerenciamento de projetos em qualquer organização. Algumas estratégias foram adotadas para diferenciar o OPM3:

- O padrão deveria relacionar o gerenciamento de projetos à execução da estratégia organizacional;
- O padrão deveria não apenas descrever, mas explicar como as capacidades originavam saídas mensuráveis;
- Ao invés de ser derivado de modelos comerciais, o padrão deveria ser uma inovação que avançaria o gerenciamento de projetos pela indústria;
- Em função da diversidade de organizações, estruturas organizacionais e ambientes, o padrão deveria identificar variáveis de contingência em deferentes tipos de organização e como elas diferem na busca da maturidade.

Ao longo do projeto, algumas alterações na equipe também se fizeram necessárias, como a remobilização da equipe de voluntários e a alteração da liderança do programa para Ralf Friedrich em novembro de 2002.

O modelo do PMI reflete a experiência desta instituição com Gerenciamento de Projetos e foi desenvolvido num processo voluntário envolvendo quase oitocentos consultores de trinta e cinco países durante seis anos. Possui três bancos de dados, sendo que o de Melhores Práticas contém quase seiscentas práticas. Segundo PRADO (2004) o modelo OPM3 deverá se tornar, certamente,

um dos principais modelos de maturidade, considerando o poder influenciador do PMI em todo mundo.

Após deliberar sob a ótica da importância das estratégias organizacionais, Schlichter (2002) apresenta o OPM3 como um padrão para o gerenciamento de projetos a ser utilizado por organizações de vários portes, segmentos, culturas e estruturas. No momento em que passa a guiar o desenvolvimento das capacidades necessárias para se executar as estratégias organizacionais e a conquista das melhores práticas que se refletem em projetos de sucesso para cada tipo de organização, o autor revela a visão abrangente do modelo.

Segundo Fahrenkrog et al (2003), a maioria dos modelos de maturidade se apóia no clássico modelo de níveis ou estágios de melhoria. O OPM3, além de se basear nesta lógica, possui seu grande diferencial na existência dos processos de gerenciamento de projetos organizacionais envolvendo a análise dos grupos de processos tanto para o domínio de projeto quanto para programa e portfólio. Dessa forma, o plano exibe flexibilidade o bastante para identificar cada melhor prática em cada estágio e grupo de processo no domínio, revelando os pontos de melhoria em função da organização estratégica de cada empresa.

Schlichter (2002) deixa claro que o diferencial do OPM3 sob todos os demais modelos de maturidade se encontra na forma em que ele trata o elemento estratégico e não apenas na maneira como a empresa enfoca o gerenciamento de projetos na execução de seus projetos.

No momento de seu surgimento, Fahrenkrog et al. (2003) apresentou o PMP3 como um plano abrangente do ponto de vista das numerosas melhores práticas disponíveis, da aplicação e entendimento, da flexibilidade e escalabilidade e da customização, de acordo com os interesses e necessidades da organização.

Conceitualmente, o modelo trabalha com quatro tipos de variáveis: melhores práticas, capacidades, produtos e indicadores-chave de desempenho.

A maturidade organizacional é descrita em termos da existência de melhores práticas segundo o *Project Management Institute*. As melhores práticas (conhecida no modelo como *Best practices*) podem ser descrita como a maneira ótima reconhecida pelo meio empresarial e industrial de se atingir uma meta ou objetivo estabelecido. O processo de desenvolvimento das melhores práticas em uma organização é considerado dinâmico, pois evolui com o tempo e com as novas necessidades da empresa em termos de maturidade. Sob o ponto de vista da

flexibilidade da organização, o processo de desenvolvimento da maturidade permite a empresa se concentrar em atingir apenas as melhores práticas consideradas relevantes a ela como organização. Na maioria dos casos, a implementação das melhores práticas não pode ser obtida do dia para a noite, mas se trata de um processo que evolui ao longo de seu ciclo de vida.

A capacidade (conhecida no modelo como *capabilities*) é uma competência específica que deve existir na organização para que a mesma possa executar os processos ligados ao gerenciamento de seus projetos e produtos. O processo de desenvolvimento contínuo das capacidades trará condições que levam a obtenção das melhores práticas. Dessa forma é possível verificar que cada melhor prática pode ser obtida por meio de uma ou mais competências ou capacidades conforme *Project Management Institute*. Basicamente, cada melhor prática é formada por uma seqüência pré-estabelecida de capacidades. No entanto, existem melhores práticas que são alcançadas não apenas desenvolvendo suas próprias capacidades, mas também capacidades inerentes a outras melhores práticas. Dessa forma, segundo Fahrenkrog (2003), a dependência e o inter-relacionamento entre as capacidades são tratados como um dos pontos diferenciais do OPM3.

A existência de cada capacidade é comprovada em termos de seus produtos (conhecido no modelo como *outcomes*). Estas podem ser consideradas tangíveis ou intangíveis do ponto de vista da aplicação das capacidades. Cada capacidade pode apresentar mais de um produto. Os indicadores-chave de Desempenho KPI – *Key Performance Indicators*) referem-se ao critério que permite a organização determinar quantitativamente ou qualitativamente se um produto associado a uma capacidade existe, ou por exemplo, seu percentual de avanço. Esse indicador pode vir a ser medido diretamente ou avaliado por um especialista de acordo com o PMBOK. A Figura 30, apresenta os quatro tipos de variáveis utilizados pelo OPM3.

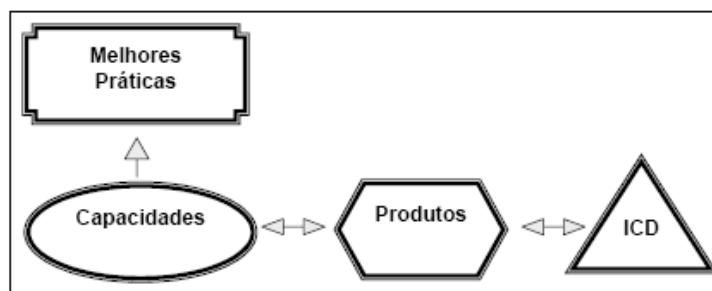


FIGURA 30- REPRESENTAÇÃO DAS MELHORES PRATICAS, CAPACIDADES, PRODUTOS E ICP
 FONTE: TRADUZIDO E ADAPTADO DE *PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE* (2008)

Fahrenkrog et al (2003) apresenta o fluxograma para a aplicação do modelo como formado por três etapas distintas: Conhecimento, Avaliação e Melhoria. O ciclo de vida da aplicação do modelo percorre cada uma das 3 etapas, conforme ilustra a Figura 31, como forma de sair de um nível inicial de maturidade para um nível acima desse.

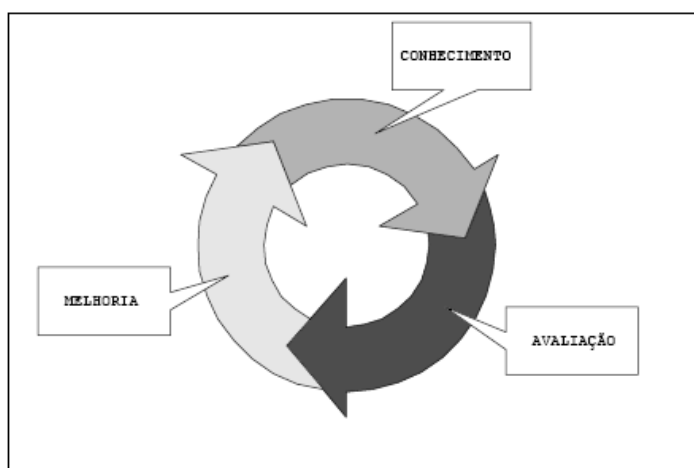


FIGURA 31 - O CICLO DE VIDA DO OPM3
FONTE: PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2008)

A primeira etapa reside no conhecimento e no estudo do modelo OPM3, que formará a base para sua posterior avaliação. Esta etapa exige um profundo conhecimento, não apenas da teoria do modelo em si, como também da teoria que fundamenta o próprio PMBoK.

A avaliação no OPM3 consiste em coletar informações diversas da empresa nas áreas de gerenciamento de projetos, planejamento estratégico e estratégia organizacional. A coleta de informação ocorre com o preenchimento de um questionário com 120 questões por meio do qual é possível identificar as forças e fraquezas da organização relativamente a um corpo de melhores práticas.

A etapa de melhoria se inicia com uma análise para identificar as melhores práticas que já existem na organização e aquelas de interesse estratégico. Após a análise das melhores práticas de interesse estratégico, torna-se necessário a realização de uma rigorosa avaliação das capacidades já existentes na organização e aquelas necessárias para atingir as melhores práticas desejadas. É dessa análise que se extrai o real esforço e o investimento necessário para a elaboração de planos de ações que conduzam a organização para um nível maior de maturidade

(não necessariamente sendo este ainda o desejado). Nesse momento, é possível optar por um dos seguintes caminhos:

- Seguir para a execução do plano de melhoria, mediante a implantação de planos de ação nas áreas necessárias, realizando no final uma nova avaliação.
- Finalizar o processo, se a organização achar confortável o atual índice de progresso ou maturidade.

Como o nível de maturidade desejado dificilmente é atingido após a primeira avaliação e implementação dos planos de ações, é necessária uma nova avaliação e um novo processo de melhoria na busca de novas e melhores práticas de um maior nível de maturidade.

Segundo o Project Management Institute (2008) as melhores práticas e as capacidades no modelo OPM3 são mapeadas para dois fatores-chave: domínio e estágio. Enquanto a maior parte dos modelos de maturidade concentra seus esforços no domínio dos projetos, o OPM3 apresenta uma maneira bem evidente à existência de três domínios (PPP): Projetos, Programas e Portfólio. Cada melhor pratica e capacidade no modelo, pode estar associada a um ou mais domínios. A Figura 32 representa três domínios dentro do modelo OPM3.

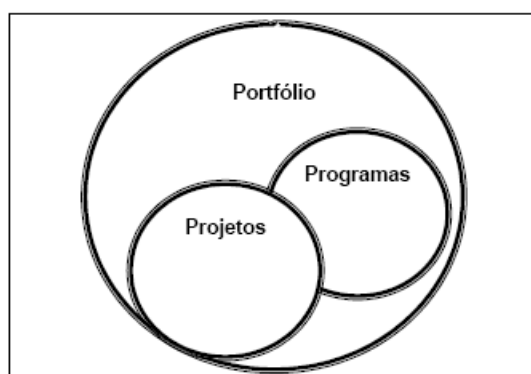


FIGURA 32 - REPRESENTAÇÃO DOS TRÊS DOMÍNIOS NO MODELO OPM3
FONTE: TRADUZIDO E ADAPTADO DE PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2008)

Por definição, segundo o *Project Management Institute* (2004), será mantido para domínio de projetos o conceito inicial de projeto, como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”.

Os programas consistem em um conjunto de projetos coordenados e gerenciados de tal maneira a obter benefícios e controle não disponíveis quando do seu gerenciamento isolado. Além disso, este domínio pode ser formado por um

elemento adicional de trabalho em andamento voltado a projetos (como a melhoria de um sistema já implantado ou sua manutenção). Ainda segundo *Project Management Institute* (2008), é possível destacar algumas atividades-chave do domínio de programa que o diferencia do domínio de projeto:

- Gerenciar as expectativas dos *stakeholders* no nível de programa
- Garantir que os objetivos do programa suportem as estratégias de portfólio
- Priorizar projetos e a alocação de recursos dentro do programa
- Coordenar as atividades de múltiplos gerentes de projetos e times de projetos
- Gerenciar conflitos entre os projetos para atingir as metas organizacionais
- Gerenciar as entregas dos benefícios definidos e esperados

O domínio de Portfólio engloba todos os projetos e programas agrupados de tal forma a facilitar o gerenciamento efetivo do trabalho. Trata-se de um gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios, que incluem a identificação, priorização, autorização, gerenciamento e controle de projetos, programas e outros trabalhos relacionados para atingir objetivos específicos dos negócios estratégicos de acordo com o *Project Management Institute* (2008). No domínio de portfólios, o planejamento estratégico organizacional e a disponibilidade dos recursos guiam os investimentos em projetos e programas. Por estar mais próximo da alta direção, trata-se do mais estratégico dentre os três outros domínios. É possível ainda destacar algumas de suas atividades-chave:

- Tradução das estratégias organizacionais em iniciativas específicas ou casos de negócios, para formarem a base dos programas e projetos.
- Fornecer, alocar e realocar recursos para programas, projetos e outras atividades
- Suporte ao meio ambiente de gestão de projetos organizacionais.

Neste aspecto, segundo Rabechini Junior, Maximiano e Martins (2005) “o gerenciamento de portfólio irá dar uma grande contribuição aos dirigentes das empresas, proporcionando em exame bem detalhado das dimensões estratégicas que devem nortear o balanceamento da carteira e permitir a adequada priorização dos projetos, bem como criar mecanismos de controle e descarte de projetos”.

Um fator-chave para o qual as melhores práticas e as capacidades no modelo OPM3 são mapeadas refere-se aos estágios seqüenciais de melhores no processo. A grande maioria dos modelos de maturidade trabalha com a idéia de evolução

continua em torno de um eixo. Esse eixo corresponde a níveis, cada um deles exigindo pré-requisitos para o avanço a outro nível. Esses pré-requisitos se apresentam sob a forma de novas capacidades que a empresa vai conquistando. Na medida em que a empresa cresce nessas novas habilidades, ela se torna apta a galgar um novo grau em direção a maturidade. Geralmente esses níveis são divididos em cinco.

No OPM3 em particular, eles são divididos em quatro estágios de melhoria do processo: padronização, medição controle e melhoria contínua (*SMCI – standardize, measure, control e continuous improvement*). O desenvolvimento e a conquista de um estágio é pré-requisito para a busca de um estágio seguinte e superior. Da mesma forma que para o três domínios (PPP) cada melhor prática e capacidade no modelo pode vir a estar associada a um ou mais estágios de melhoria do processo.

É possível visualizar o modelo OPM3 a partir da seguinte análise: cada domínio do gerenciamento de projeto organizacional (Projeto, Programa e Portfólio) apresenta estágios de melhoria de processo (Padronização, Medição, Controle e Melhoria Contínua). Da mesma forma, as capacidades estão também mapeadas para cada um dos cinco grupos de processos em gerenciamento de projeto (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento). O desenvolvimento de capacidades em cada um dos grupos de processos descritos no PMBoK irá auxiliar a empresa na implementação dos planos de ações e conseqüente evolução em seus estágios de melhoria de processo. Cada domínio se comunica entre si por meio de ligações entre seus grupos de processos (por exemplo: o grupo de processos de planejamento do domínio de programa está ligado ao grupo de processo de planejamento dos domínios de projeto e portfólio), conforme visualizado pela Figura 33.

Ao abordar a constante busca de metas por organizações dos mais variados tipos, Fahrenkrog et al (2003) revela que o diferencial do resultado final do modelo OPM3 esta na escolha e no alinhamento da estratégia com a realidade atual e com a estrutura da empresa. O estudo apresentado ainda por Fahrenkrog et al (2003) verificou que um dos fatos que mais contribuiram para o fracasso de uma estratégia reside na não-disponibilidade e desenvolvimento das capacidades para se implementar essas estratégias.

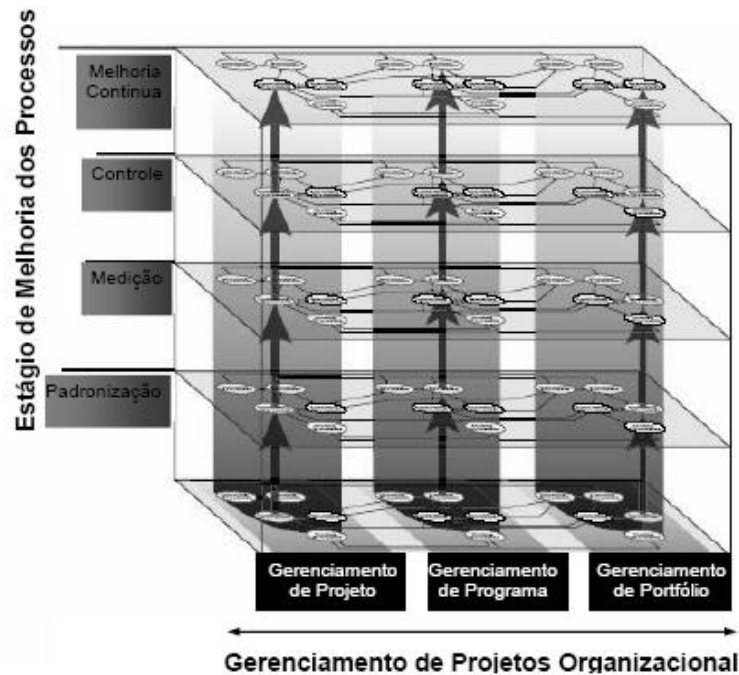


FIGURA 33 - REPRESENTAÇÃO DO MODELO OPM3 EM TERMOS DOS DOMÍNIOS, ESTÁGIO DE MELHORIA DE PROCESSO E GRUPOS DE PROCESSOS.

FONTE: TRADUZIDO E ADAPTADO DE PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (2008)

Dentre os vários aspectos deste modelo, PRADO (2004) destaca que o modelo:

- se estrutura efetuando uma ligação entre o planejamento estratégico da organização e seus projetos. Assim, os resultados dos projetos podem ser mais bem avaliados, visto estarem diretamente ligados ao sucesso da organização.
- permite identificar quais Melhores Práticas e Capacitações a organização possui e quais não possui. Permite também identificar quais devem ser implementadas para que as estratégias da organização sejam atingidas por meio de projetos bem-sucedidos. Estas práticas são oriundas de um banco de dados desenvolvido pelo PMI.

2.5.3 Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos – MMGP

O modelo é baseado na experiência do consultor Darci Prado em uma organização de classe mundial (IBM), no magistério e na prestação de consultoria, pelo Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG). Prado possui mais de 30 anos de experiência com gerenciamento de projetos e já teve oportunidade de desenvolver com projetos dos mais diferentes tipos, da construção, tecnologia de informações, desenvolvimento de novos produtos a instalação de equipamentos, etc.

O modelo MMGP foi desenvolvido entre 1999 e 2002, originado da vasta experiência prática, e publicado em dezembro de 2002, dividido em duas partes: setorial (lançado em 2002), e o corporativo (lançado em 2004).

Os critérios usados na concepção do MMGP foram:

- Utilizar os mesmos níveis do modelo SW-CMM, desenvolvido pela *Carnegie Mellon University* para desenvolvimento de *software*, com pequenas alterações em seus títulos.
- Possuir simplicidade (questionário de 40 questões) e universalidade (ser aplicável a todo tipo de organização e a toda categoria de projeto)
- Procurar relacionar a maturidade da organização com sua capacidade de executar projetos com sucesso.

Existe certo consenso entre os profissionais de gerenciamento que um modelo de maturidade de contemplar as seguintes áreas: estratégia, processos, pessoas e tecnologia. O MMGP é um modelo que se propõe a avaliar a maturidade de um setor da organização e possui as seguintes características: 1) Contempla cinco níveis e seis dimensões (figura 34), 2) Considera processos, pessoas, tecnologias e estratégias e 3) É aderente ao PMBOK (PMI) e ao Referencial Brasileiro de Competências em Gerenciamento de Projetos (RBC), da International Project Management Association, (IPMA)

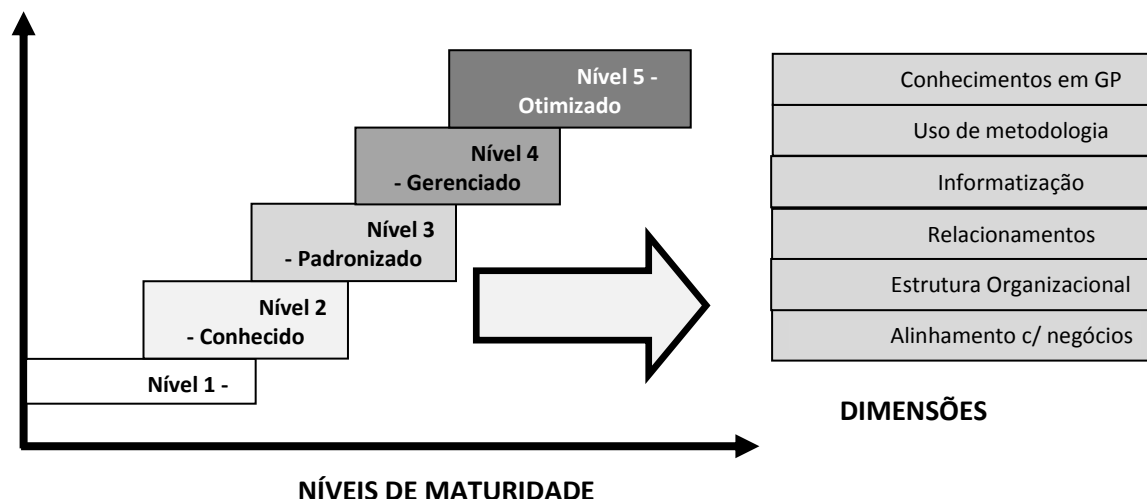


FIGURA 34 - NÍVEIS E DIMENSÕES DO MODELO MMGP
 FONTE: PRADO (2004)

O MMGP- setorial deve ser aplicado separadamente a cada setor de uma mesma organização podendo verificar que uma organização pode possuir setores com diferentes níveis de maturidade.

Cada um dos cinco níveis do MMGP pode conter seis dimensões (ou aspectos fundamentais), da maturidade. O modelo de PRADO (2004) trata as seguintes dimensões da maturidade:

- Conhecimento de gerenciamento;
- Uso prático de metodologias;
- Informatização;
- Relacionamentos humanos;
- Estrutura organizacional;
- Alinhamento com os negócios da organização.

Estas dimensões estão presentes em cada nível da maturidade e o diferencial fica por conta do momento em que ocorre o pico de maturidade em uma determinada dimensão. Nesta dimensão estão contidos: Conhecimentos de gerenciamento de projetos e Conhecimentos de outras práticas de gerenciamento empregadas habitualmente na empresa.

Os conhecimentos de Gerenciamento de Projetos estão contidos em diferentes modelos, atualmente existentes. Dentre eles, o mais conhecido é o PMI (*Project Management Institute*), o qual reconhece a existência de um corpo do conhecimento de gerenciamento de projeto, que está resumido no manual PMBOK

Guide. Na figura 35 fica visível, resumidamente, o PMBOK, composto por cinco Grupos de Processos, envolvendo nove áreas de conhecimento.

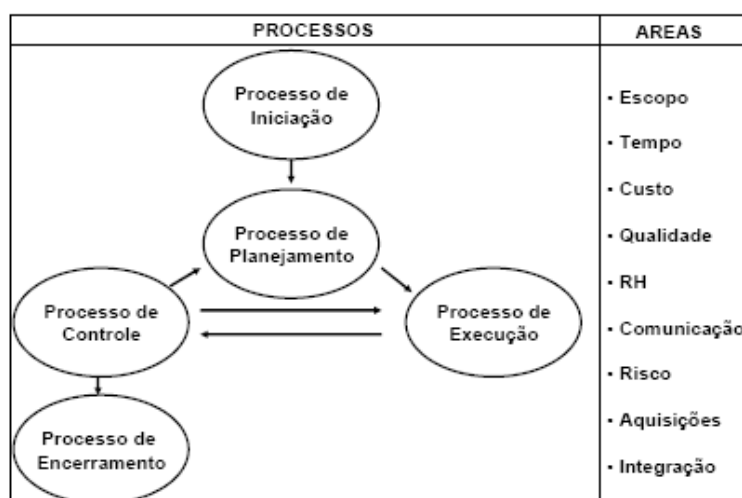


FIGURA 35 - PMBOK – PROCESSOS E ÁREAS DE CONHECIMENTO
 FONTE: PRADO, (2004)

Com relação às outras práticas de gerenciamento, a mais referenciada é a que se aplica ao gerenciamento de rotina do trabalho do dia-a-dia. Neste aspecto, o modelo japonês de Gerenciamento pela Qualidade Total (GQT) é o mais utilizado em todo o mundo. Apesar de se aplicarem a rotina e não a projetos, tal conhecimento está de tal maneira, permeados por toda a empresa, sendo fundamental o seu conhecimento. Por outro lado, alguns tipos de projetos possuem aspectos rotineiros como, por exemplo, a construção pesada, quando, então, seu uso é absolutamente necessário.

Uma metodologia de gerenciamento de projetos contém uma série de passos a serem seguidos, para garantir a aplicação correta dos métodos, técnicas e ferramentas. Preferencialmente, deve existir uma metodologia única na empresa, com pequenas variações para os seus diferentes setores. Um aspecto importante da metodologia reside na premissa de que devem ser utilizados os mesmos termos de outras áreas, para aspectos semelhantes do gerenciamento.

Visto que são pessoas que executam o trabalho, é um fundamental que elas o façam da melhor maneira. Para tanto, é necessário que estejam convenientemente motivadas para o trabalho, afetando esses aspectos de relacionamento humano, todos os envolvidos em projetos. Assim, inúmeros conflitos

negativos diários, que acabam prejudicando a empresa de alguma forma, podem ser evitados, se esses aspectos são reconhecidos.

Em virtude de que, na execução de projetos, muitas vezes, se envolvem diferentes setores de uma organização, surge à necessidade da escolha de uma adequada estrutura organizacional, para maximizar os resultados e minimizar os conflitos. Esta escolha depende de diversos fatores, que incluem desde o tipo de estrutura organizacional, até aspectos de pressão dos concorrentes.

Ademais, é fundamental que os projetos estejam alinhados com os negócios da empresa. No entanto, a prática teima em demonstrar que isso nem sempre ocorre. Dito de maneira simplificada, o objetivo do modelo de maturidade é fazer as coisas certas, de modo adequado.

Conforme observado na Figura 35, anterior, os níveis de maturidade são:

Nível 1: Inicial - a empresa se encontra no estágio inicial do gerenciamento de projetos e representa um cenário em que o setor não efetuou nenhum esforço coordenado para a implantação de gerenciamento de projetos. Os múltiplos projetos são executados isoladamente por meio de iniciativas individuais.

As principais características desse nível são:

- Nenhuma iniciativa da organização;
- Iniciativas pessoais isoladas;
- Resistência a alteração das práticas existentes;
- Gerenciamento de projetos de forma isolada.

O princípio básico desse nível, também chamado de nível de conscientização, é o reconhecimento da importância da gestão de projetos e a definição de uma estratégia para a maturidade na gestão de projetos, abordando tanto aspectos de vertente mecânica, como da vertente orgânica. Na primeira, existe a necessidade de uma terminologia comum para os processos de gestão entre os projetos. Já na vertente orgânica, há a precisão de desenvolvimento de habilidade de comunicação dos principais *stakeholders* e, principalmente, do gestor de projetos, como reconhecimento de que a comunicação é a principal habilidade que um gerente deve possuir, e a causa de muitos insucessos em projetos.

As principais consequências para os projetos de uma organização que esteja tipicamente no nível 1, são:

- Atrasos (em prazos);

- *Overrun* (erros em custos)
- Mudanças do escopo durante o projeto;
- Não atendimento total dos indicadores de eficiência que seriam obtidos após a implementação do projeto;
- Insatisfação do cliente.

Nível 2: Repetitivo ou Conhecido – Neste nível a empresa reconhece a necessidade do desenvolvimento de processos e comportamentos, que possam ser repetidos em diversos projetos. Percebe-se melhor a necessidade de se efetuar planejamento e controle e, em algumas iniciativas isoladas, alguma melhoria é percebida.

O segundo nível da escala de maturidade representa um cenário em que foi feito um esforço coordenado pela organização (ou setor) no sentido de se criar uma linguagem comum para o assunto gerenciamento de projetos. Essa linguagem deve ter as seguintes características:

- Estar alinhada com as tendências mundiais;
- Ser adequada ao tipo de empresa (ou setor da empresa);
- Respeitar a cultura gerencial existente

Atualmente, o padrão mundialmente conhecido para o gerenciamento de projetos é o *PMBOK Guide*, publicado pelo PMI (considerando o interesse pelo assunto, PRADO (2004) comenta que é bem provável que o modelo Europeu do IPMA passe a ser utilizado). No entanto é preciso que a terminologia escolhida esteja adequada ao tipo da empresa e sua cultura.

É bastante conveniente que a terminologia empregada em gerenciamento de projetos seja bastante semelhante às outras empregadas dentro da organização, tais como Planejamento Estratégico e Gerenciamento pela Qualidade Total (Figura 36) Isto adquire importância fundamental, visto que, certamente, passarão a circular documentos com finalidades semelhantes, emitidos por diferentes processos, dentro da empresa. A observância antecipada desse aspecto vai facilitar enormemente a etapa seguinte (Consolidação do Nível 3), quando será desenvolvida e implementada uma metodologia de gerenciamento de projetos.



FIGURA 36 - TERMINOLOGIAS EMPREGADAS EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS
FONTE: PRADO (2004)

Para adquirir o nível 2 (linguagem comum), é necessário treinamento. Igualmente, é importante que seja feito um planejamento para tal, de modo a alinhá-lo com as características citadas anteriormente. O plano de treinamento deve, também, levar em consideração as necessidades atuais e futuras da organização. Além disso, é relevante salientar que o plano de treinamento deve envolver não somente o alcance do nível 2, mas, da mesma forma, os outros níveis.

Para o nível 2 deve ser previsto um treinamento básico, que permita a aquisição rápida de uma linguagem comum em toda a empresa. O aperfeiçoamento do treinamento continua no nível 4. Para empresas que tem alta dependência de gerenciamento de projetos para seus negócios, é comum exigir de seus profissionais mais graduados, algum rito de certificação. A mais conhecida é emitida pelo PMI, o certificado PMP (Project Management Professional) e a mais nova implantada no país, a certificação IPMA.

Uma organização de nível 2 certamente é mais bem sucedida em gerenciamento de projetos, do que a de nível 1. No entanto, a falta de um modelo padronizado ainda faz com que ocorram as mesmas falhas do nível anterior.

Nível 3: Padronizado – Nesse nível, foi feita uma padronização de procedimentos, difundida e utilizada em todos os projetos. Uma metodologia está disponível e é praticada por todos, e parte dela está informatizada. Foi implementada uma estrutura organizacional adequada e possível, ao setor e aos seus tipos de projetos, no momento da implementação. Os processos de planejamento e controle são consistentes e o processo de aprendizagem faz que eles sejam executados cada vez melhor.

No terceiro nível a empresa reconhece as vantagens e efeitos de combinar os processos desenvolvidos e implementados nos projetos e integrá-los com uma visão metodológica completa e utilizada em toda a empresa. Isso irá garantir a padronização de processos entre os projetos e a obtenção de informações sumarizadas de vários projetos. No aspecto comportamental, o desenvolvimento das habilidades dos *stakeholders* deve continuar, com a padronização de condições, políticas e estilos de comunicação.

O terceiro nível da escala de maturidade representa um cenário em que se utiliza um modelo padronizado para gerenciamento de projetos com base em uma metodologia, recursos computacionais e estrutura organizacional. Além disso, para que a organização consiga esta classificação é necessário:

- Que os envolvidos com o gerenciamento de projetos tenham recebido treinamento no modelo padronizado;
- Que o modelo já tenha sido suficientemente utilizado por todos os envolvidos;
- Que tenha sido implementada uma adequada estrutura organizacional.

Diante disso, a metodologia a ser desenvolvida deve estar alinhada com a cultura da empresa (ou setor). Ela pode ser adquirida ou desenvolvida dentro da própria organização. No entanto, não se pretende dizer que uma organização deveria desenvolver um *software* de seqüenciamento de atividades tipo PERT/CPM, pelas enormes dificuldades que seriam encontradas e também pelo fato de que tais *softwares* podem ser facilmente adquiridos. O que se quer dizer é que as tarefas a serem executadas no planejamento e controle de um projeto (com base em formulários, fluxogramas e relatórios) devem ser padronizadas e que todos devem ter conhecimento desta padronização.

Implantar um novo modelo de gerenciamento em uma organização é uma tarefa que pode se revelar mais difícil do que esperado, pois geralmente representa uma quebra com velhas práticas. Por desconhecimento, por medo ou por representar alguma mudança de poder, esta iniciativa atrai simpatizantes e adversários. A consolidação do nível 3 necessita de um forte apoio da alta administração e da implantação de um EGP – Escritório de Gerenciamento de projetos. Será dele a responsabilidade de desenvolver, implantar e difundir a nova

metodologia. Além do EGP, pode ser também conveniente a criação do Comitê, para dar maior seriedade ao processo de mudança de cultura.

Uma organização de nível 3 atinge um grande diferencial se comparada com uma organização de nível 2: passa-se a perceber claramente uma melhoria no índice de sucesso e uma maior satisfação do cliente.

Nível 4: gerenciado - no quarto nível, os processos estão consolidados e a empresa está aperfeiçoando o modelo, através de coleta e da análise de um banco de dados sobre projetos executados. Ele possibilita uma avaliação da causa de desvios das metas dos projetos e contra medidas estão sendo estabelecidas e aplicadas. O ciclo de melhoria contínua é aplicado sempre que se detecta alguma deficiência. Neste ponto a estrutura organizacional é revista e evolui para outra, que permite um relacionamento mais eficaz com as áreas envolvidas, para que, exista um alinhamento dos projetos com os negócios da organização. Os gerentes estão se aperfeiçoando ainda mais em aspectos críticos do gerenciamento, tais como relacionamento humano, conflitos, negociações, etc. A aplicação de processos de gerenciamento de projetos é reconhecida como fator de sucesso para os projetos.

O quarto nível da escala de maturidade representa um cenário em que a empresa está praticando o modelo padronizado do nível 3, consolidando suas experiências em um banco de dados e evoluindo na arte de gerenciar (relacionamentos humanos e fornecedores). Além disso, a estrutura organizacional criada no nível 3 está mais amadurecida devido à experiência adquirida. Neste nível se inicia um trabalho para garantir o alinhamento dos projetos com os objetivos da empresa.

O banco de dados contém informações sobre cada projeto encerrado:

- Avaliação do projeto pelo cliente.
- Avaliação do atingimento dos objetivos do projeto.
- Lições aprendidas.
- Melhores práticas.

Outro aspecto importante deste nível é a avaliação das causas comuns a fracassos ou desvios da metas. Algumas vezes elas são internas ao setor que executa os projetos, mas é comum também que sejam externas, tais como:

- Setor de suprimentos: ele pode ser a causa principal dos freqüentes atrasos nos processos de contratação de fornecedores.
- Planejamento estratégico: projetos fadados ao fracasso por terem sido mal escolhidos pelo planejamento estratégico.

Neste nível, o EGP (Escritório de Gerenciamento de Projetos) ainda participa do planejamento e controle dos projetos, junto com cada gerente de projetos. No entanto, começa a existir uma tendência de independência dos gerentes no sentido de assumir uma maior participação operacional, principalmente no planejamento e acompanhamento dos projetos. O EGP avança para ser um Centro de Excelência.

No nível 4 se retoma o treinamento iniciado no nível 2, direcionado para os gerentes de projeto e abordando principalmente:

- Gerenciamento de pessoas;
- Negociações.

Certamente, um aspecto importante do nível 4 é o alinhamento dos projetos com as estratégias da empresa. Para tanto, é necessário um trabalho que permita avaliar se todos os projetos executados no passado estão alinhados com os negócios da empresa, e criar mecanismos para que todos os futuros projetos tenham o esperado alinhamento. Nesses termos, o nível 4 pode ser visto como uma maior consolidação do nível 3, tendo como benefícios:

- Alto nível de sucesso;
- Começa a existir uma disposição para assumir projetos de alto risco;
- Ânsia por maiores desafios;
- Diminuição do nível de conflitos negativos;
- Maior harmonia entre os diferentes setores envolvidos com projetos.

Nível 5: Otimizado - No quinto nível, existe uma otimização na execução de projetos com base na larga experiência e, também nos conhecimentos e atitudes pessoais, como disciplina, liderança, etc. os novos projetos podem, da mesma forma, se basear em um excelente bando de dados das melhores práticas. O nível de sucesso é próximo a 100 %. A organização tem alta confiança em seus profissionais e aceita desafios de alto risco.

O quinto nível da escala de maturidade representa um cenário em que a empresa atinge sabedoria em gerenciamento de projetos:

- Cultura de gerenciamento amplamente disseminada e praticada.
- Uso rotineiro da metodologia de gerenciamento de projetos.
- Harmonia e produtividade nos relacionamentos humanos.
- Estrutura organizacional adequada e solidificada.
- Total alinhamento com os negócios da empresa.

Este estágio foi atingido por meio de um amplo processo de treinamento, de mudanças culturais (metodologia, estrutura organizacional, etc.) e da existência de um banco de dados de ótima qualidade e utilizado com frequência. A cultura já está disseminada por toda a corporação e é exercida com naturalidade. É possível que a empresa seja citada como *benchmark* para outras empresas. Assim, o que caracteriza o nível 5 é a consolidação de todos os aspectos da maturidade citados no início deste capítulo.

O nível 5 é uma consolidação maior do nível 4 e os benefícios são os mesmos, porém em maior extensão. Temos, então:

- Alto nível de sucesso.
- Disposição para assumir projetos de alto risco.
- Empresa vista como *benchmark*

De maneira simplificada, o objetivo máximo do modelo de maturidade nível 5 é fazer certo as coisas certas no momento certo com o mínimo de ruído e stress. Os relacionamentos entre as dimensões da maturidade e os seus níveis são visíveis a seguir no Quadro 10:

Dimensão da maturidade	Nível de Maturidade				
	1 Inicial	2 Conhecido	3 Padronizado	4 Gerenciado	5 Otimizado
Conhecimentos	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
Metodologia	Não há	Tentativas isoladas	Implantada e Padronizada	Melhorada	Estabilizada
Informatização	Tentativas isoladas	Tentativas isoladas	Implantada	Melhorada	Estabilizada
Estrutura organizacional	Não há	Não há	Implantada	Melhorada	Estabilizada
Relacionamentos Humanos	Boa vontade	Algun avanço	Algun avanço	Algun avanço	Maduro

Alinhamento com estratégias	Não há	Não há	Não há	Alinhado	Alinhado
------------------------------------	--------	--------	--------	----------	----------

QUADRO 10- RELACIONAMENTO ENTRE AS DIMENSÕES E OS NÍVEIS DE MATURIDADE NO MODELO DE PRADO –MMGP

FONTE: PRADO (2004)

É importante ressaltar que o modelo de maturidade MMGP, apresentado em estágios, é, principalmente, uma sugestão de crescimento para um setor de qualquer organização. Ele não significa que sua seqüência deva ser seguida obrigatoriamente como mostrada, tendo em vista que o adequado planejamento deve ser feito. No quadro 11 são mostradas as principais características de cada nível:

	RESUMO DAS CARACTERÍSTICAS	CENÁRIO TÍPICO	ASPECTO BÁSICO	ÍNDICE DE SUCESSO
1	<ul style="list-style-type: none"> * Nenhuma iniciativa da organização. * Iniciativas pessoais isoladas. * Resistências à alteração das práticas existentes. 	Gerenciamento de projetos de forma isolada.	Desalinhamento total.	Baixo
2	<ul style="list-style-type: none"> * Treinamento básico de gerenciamento para os principais envolvidos com gerenciamento de projetos. * Estabelecimento de uma linguagem comum. 	Gerenciamento de múltiplos projetos de forma não padronizada e não disciplinada.	Alinhamento de conhecimentos.	Alguma melhoria.
3	<ul style="list-style-type: none"> * Metodologia desenvolvida, implantada e testada. * Informatização de partes da metodologia. * Estrutura organizacional implantada. * Iniciativas para alinhamento estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> * Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. * Escritório de Gerenciamento de Projetos participando ativamente do planejamento e controle dos projetos. 	Existência de Padrões	Melhoria acentuada.
4	<ul style="list-style-type: none"> * Treinamento Avançado. * Consolidação do alinhamento com os negócios da organização. * Comparação com benchmarks. * Identificação e eliminação de causas de desvios da meta. * Metodologia e Informatização estabilizados * Relacionamentos humanos harmônicos e eficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. * Escritório de Gerenciamento de Projetos ativo mas dando autonomia aos Gerentes de Projeto. 	Os padrões são eficientes	Melhoria mais acentuada.
5	<ul style="list-style-type: none"> * Grande experiência em gerenciamento de projetos. * Sabedoria. * Capacidade para assumir riscos maiores. * Preparo para um novo ciclo de mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> * Gerenciamento de múltiplos projetos de forma agrupada, disciplinada e padronizada. * Escritório de Gerenciamento de Projetos atuando como Centro de Excelência. * Gerentes de Projeto com grande autonomia. 	Otimização dos padrões	Próximo de 100%

QUADRO 11 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS NÍVEIS DE MATURIDADE

FONTE: PRADO (2004)

De acordo com o relatório de pesquisa de 2008 realizado por Archibald e Prado, disponível no site www.maturityresearch.com, entre os meses de outubro a dezembro de 2008 e respondida por 310 profissionais de todos os tipos de organizações brasileiras, apresentou um resultado final com maturidade média de 2,66, representando um bom crescimento em relação aos anos anteriores. (Figura 37)



FIGURA 37 - MATURIDADE MÉDIA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS
FONTE: WWW.MATURITYRESEARCH.COM

A Figura 37 acima mostra que 9% das empresas pesquisadas ainda não iniciaram a evolução no nível 1 e que 45% investiram em investimentos em conhecimento do nível 2. Ademais, 36% implantaram padrões no nível 3, 8% dominam o processo do nível 4 e apenas 2% atingiram o nível otimizado no nível 5.

A pesquisa teve como conclusão que para 54% (níveis 1 e 2) das organizações participantes da pesquisa, o gerenciamento de projetos ainda não possibilita trazer resultados aos seus negócios tal como seria desejado. Ou seja, 10% das organizações estão em níveis que permite domínio e otimização do trabalho, 4 e 5.

Os resultados no quadro 12 mostram que as dimensões, metodologia e competência técnica e contextual lideram seguidas pela informatização e alinhamento estratégico. Estrutura organizacional e competência comportamental aparecem por último. Os valores encontrados estão alinhados como resultado obtido para a maturidade global média (2,66). Na maioria das organizações, a evolução está ocorrendo mais fortemente nas dimensões Competência técnica e contextual, informatização e metodologia.

Dimensão	Percentual de aderência
Competência Comportamental	23%
Estrutura Organizacional	33%
Alinhamento Estratégico	37%
Metodologia	41%
Informatização	39%
Competência Técnica & Contextual	47%

QUADRO 12 - PERCENTUAL DE ADERÊNCIA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS
 FONTE: WWW.MATURITYRESEARCH.COM

Da pesquisa realizada em 2008, por Archibald e Prado, entre as organizações pesquisadas, pode-se concluir que a evolução dos resultados certamente é consequência do enorme esforço que se observa no Brasil com relação a gerenciamento de projetos, sendo que as organizações estão sendo motivadas a olharem o assunto com mais seriedade.

Com relação às semelhanças, ambos avaliam os processos do PMBOK *Guide*, sua aplicação e o nível de evolução de seus processos. Ambos abordam portfólios, programas e projetos.

Quanto às diferenças, os modelos possuem concepções diferentes como mostradas no quadro 13, abaixo:

Características	OPM3	MMGP
Dimensões da Maturidade	Domínio (projeto, programa e portfólio)	A maturidade setorial:
	Estágio (padronização, medição controle, melhoria contínua)	Conhecimentos
	Progressão das capacitações	Metodologia
	Processos do PMBOK	Estrutura organizacional
Melhoria contínua	Efetuada conforme avaliação feita por meio de um programa fornecido junto com um CD	Alinhamento com negócios
		Relacionamentos humanos
Forma de avaliação do nível de maturidade	Questionário e orientações contidas em um sistema informatizado interativo	Ocorre como decorrência da prática do dia-a-dia e de procedimentos formais de melhoria continua
Medição da avaliação	Questionário (livro)	
	Diagnóstico efetuado por consultor	
Dimensão programa e portfólio	Percentual (0 a 100%) desdobrado pelas dimensões da avaliação	Numérico (entre 1 e 5) e percentual de aderência de cada nível.
Documento “diagnóstico da situação atual”	Sim	Sim
	Fornecido pelo sistema informatizado interativo	Produzido pelo consultor em parceria com profissionais da empresa

Plano de aperfeiçoamento	de	Fornecido pelo sistema informatizado interativo conforme interessa da empresa	Produzido pelo consultor em parceria com profissionais da empresa
Plano de implantação		Fornecido pelo sistema informatizado interativo conforme interessa da empresa	Produzido pelo consultor em parceria com profissionais da empresa
Acompanhamento resultados	de	Feito por profissionais da empresa	Feito pelo consultor em parceria com profissionais da empresa

QUADRO 13 - PRINCIPAIS PONTOS DE DIFERENÇA ENTRE OS MODELOS DE MATURIDADE OPM3 E O MMGP
 FONTE: PRADO, (2004)

2.6 MODELO PEREIRA (2009)

O modelo proposto por Pereira (2009) que será utilizado neste estudo foi baseado nas boas práticas da gestão de projetos até a gestão de portfólio da organização, e foi fundamentado em cinco gestões, cada gestão foi tratada como um componente, onde cada componente aborda um nível de gestão.

Cada componente do Modelo foi baseado na bibliografia que integra e conceitua as bases das gestões. O quadro 14 permite esclarecer os termos principais que são objetos das gestões, sua função, foco, aplicação e as referências utilizadas em sua fundamentação

	Termo	Gestão	Foco	Aplicação	Referências utilizadas
Organização	Estrutura organizada	Administrar uma estrutura organizada	Manter a estrutura organizada	Toda organização	STONER, FREEMAN, 1992 AURÉLIO, 1995; VALERIANO, 1998.
Projeto	Esforço temporário para atingir objetivo único.	Administrar para atingir os objetivos do projeto.	Alcançar os objetivos do projeto	Cada projeto	PMI, 2004, IPMA, 2006, KERZNER 2002.
Múltiplos projetos	Conjunto de projetos	Administrar os projetos em conjunto	Alocação e coordenação dos recursos da organização	Todos os projetos da organização	DYE, PENNYPACKER; 2000; TOBIS, TOBIS, 2002.
Estratégia	Conceber um plano para atingir objetivos da organização	Planejar e conduzir o plano para atingir o resultado	Alcançar os objetivos estratégicos	Toda organização	CHIAVENATO, 1983 PORTER, 2000.
Portfólio	Conjunto de componentes (projeto e operações).	Coordenar, otimizar e alinhar os componentes com a estratégia	Alinhar o portfólio com a estratégia	Toda organização	DYE, PENNYPACKER; 2000; IPMA, 2006; LEVINE, 2005.
Maturidade	Perfeição, idade madura	Medir a maturidade da organização,	Conhecer o nível de gestão da organização	Toda organização ou Setorial	AURÉLIO, 1995; PRADO, 2004; SOLER, 2008.

QUADRO 14 - INTEGRAÇÃO DAS DEFINIÇÕES DOS COMPONENTES DO MODELO
FONTE: PEREIRA (2009)

O componente “Gestão Organizacional” do Modelo foi baseado em Oliveira (2005) em sua tese de doutorado. O modelo propõe a gestão da organização com 18 processos e é dividida em cinco elementos principais: Finanças, Comercial, Recursos Humanos (RH), Sistema de Informação e Qualidade.

Em comparativo com Oliveira (2005), o modelo propôs a inserção da etapa qualidade, por se tratar de um elemento chave para toda a organização. A gestão da qualidade garante o sucesso da empresa em longo prazo por ser o responsável em garantir a satisfação dos clientes. As interfaces da qualidade entre todas as gestões (GP, GMP, PE, GPP) na organização se tornam áreas críticas quando não tratada no todo. (IPMA, 2006; PEREIRA, 2009)

O componente “Gestão de Projetos” foi baseado nas nove áreas do PMBOK (PMI, 2004) com adaptações para tornar o modelo resumido e flexível. As nove áreas para a gestão de projetos segundo PMI (2004) são: integração, escopo, tempo, custo, qualidade, RH, comunicação, riscos, aquisições. No Modelo todas as áreas serão tratadas, porém no modelo do PMI (2004) são apresentados 44 processos e neste roteiro serão agrupadas em um menor número, 26 processos, adaptando o modelo à realidade das organizações. Os processos da gestão de

projetos serão integrados as competências comportamentais, contextuais e técnicas, propostas pelo ICBv3 (IPMA, 2006).

O componente “Gestão de Múltiplos Projetos” foi apresentado como um componente em destaque, por fazer parte do cotidiano das empresas de arquitetura e ter um importante papel na gestão do todo, mitigando a super alocação de recursos, o grande problema que as empresas de pequeno e micro porte sofrem principalmente por possuírem um número reduzido de recursos (OLIVEIRA, 2005; ALVAREZ, 2006).

Neste componente é abordado todos os projetos da organização em conjunto, a gestão dos múltiplos projetos visa utilizar ao máximo da capacidade dos recursos (humano, físico e financeiro). Os processos da GMP são descritos em 13 processos e as etapas que compõem esta gestão são: 1) alocação, 2) monitoramento e 3) controle.

O componente “Planejamento Estratégico” tem como bases Tavares (1991), Valeriano (2001) e SEBRAE –PE (2001), são divididos em 12 processos e considera as seguintes fases: definição dos objetivos organizacionais, análise do ambiente interno e externo, definição do plano em longo prazo e planos em curto prazo e plano de responsabilidades.

O Modelo agrega ao componente os processos de monitoramento e controle, sendo processos simples para gerar um plano estratégico adaptado a realidade de MPE e retrata o componente PE com o objetivo de planejar e conduzir a organização para os resultados almejados em curto prazo.

O componente “Gestão de Portfólio” foi tratado conforme o fluxo proposto pelo PMI (2006), é composto de 12 processos divididos em processos de identificação, categorização, avaliação, seleção, priorização, balanceamento e monitoramento e controle. O processo autorização não é tratado como um processo único no Modelo, pois esta incluída no balanceamento. Com os resultados deste último os projetos serão autorizados, estagnados ou excluídos.

O modelo considera para este componente a ligação da gestão de múltiplos projetos e do planejamento estratégico. Para o balanceamento do portfólio se requer o produto da GMP que é a alocação dos recursos e o produto do PE que são os objetivos estratégicos, com este conjunto de informações é possível tomar decisões para um portfólio lucrativo para a organização.

O Modelo de Pereira (2009) propõe que para empresas de micro e pequeno portes, a gestão de projetos deve ser tratada depois que a empresa tiver estruturado a sua Gestão Organizacional (GO). Com esta base os projetos podem ser gerenciados com maior eficiência.

Após a Gestão dos Projetos (GP) se apresentar formalizada, trata-se da Gestão dos Múltiplos Projetos (GMP) para que haja uma percepção do conjunto e possa ocorrer uma coerência na alocação de recursos da organização.

O componente Planejamento Estratégico (PE) pode ser trabalhado em uma organização desde a implantação da gestão da organização. Mas, quando a empresa é gerida por projeto, o uso efetivo deste componente se dá simultaneamente com a gestão dos múltiplos projetos, onde os objetivos estratégicos podem ser usados para priorizar os projetos. Quando uma organização apresenta todas as gestões propostas por este roteiro (GO, GP, GMP e PE) é possível realizar o alinhamento estratégico, ou seja, gerenciar o portfólio de projetos da organização (GPP).

Para visualizar a integração das cinco áreas propostas neste “roteiro de processos de gestão de micro e pequenas empresas de arquitetura direcionado a múltiplos projetos e portfólios”, foi elaborado um mapa de contexto do roteiro (Figura 38). Neste mapa é possível identificar os requisitos de entrada que passam pela gestão organizacional (GO) e se distribuem em projetos, onde cada projeto é gerenciado individualmente (GP), e este conjunto de projeto gerenciado é também gerenciado em conjunto (GMP). Com a realização do planejamento estratégico (PE) são definidas estratégias da organização que alimentam o portfólio, estas estratégias alinhadas com o conjunto de projetos é a gestão de portfólios (GPP) que permite decidir quais os projetos se mantêm no portfólio da organização e quais serão estagnados ou excluídos.

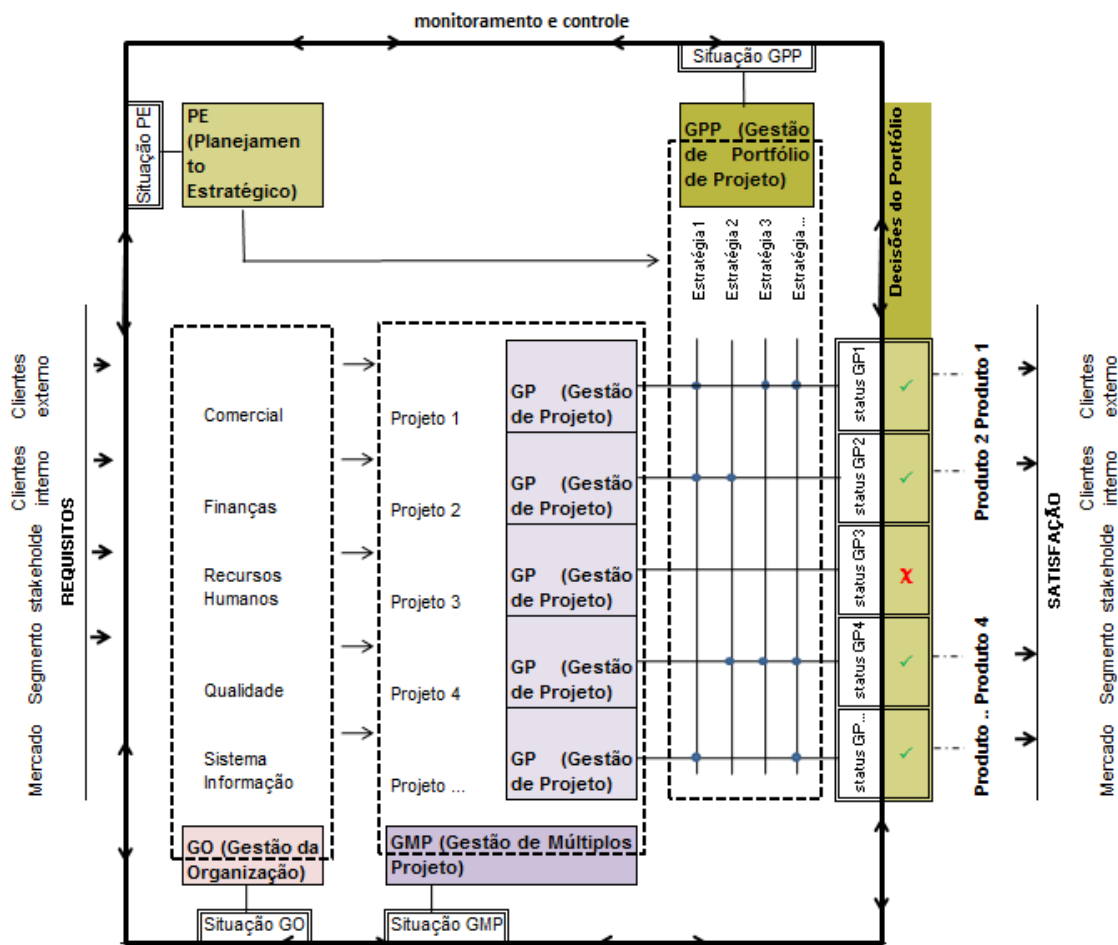


FIGURA 38 - MAPA DE CONTEXTO DO MODELO DE PEREIRA
 FONTE: PEREIRA (2009)

No Modelo buscou-se um menor número possível de processos para cada componente, com a sugestão de documentações, num total de 37 documentos para preenchimento, 10 instruções de atividades, 11 indicadores e 6 documentos de consulta.

A conexão entre os cinco componentes foi elaborada num formato que permite a sua implementação de forma progressiva, ou seja, mesmo quando a empresa não trata todos os componentes sugeridos no roteiro. É uma proposta que considera empresas com níveis de maturidade diferenciados. Neste cenário são identificados três tipos de ambientes peculiares a empresas de micro e pequeno portes: 1) Empresas que apenas gerenciam seus múltiplos projetos sem ter definição de estratégia; 2) Empresas que gerenciam seus múltiplos projetos com a definição da estratégia, mas sem tratar da gestão do portfólio; 3) Empresas que

gerenciam seus portfólios e conectam os múltiplos projetos com a estratégia organizacional.

Para cada componente foi apresentada uma proposta de fluxo dos processos e descritas às entradas e saídas que correlacionam os componentes, tratando do esclarecimento para os três tipos de ambientes descritos. Estes fluxogramas podem ser vistos no apêndice 3, juntamente com sugestões de documentos e descrição de processos.

O Modelo é apresentado em cinco partes principais, designadas de componentes, as quais possuem etapas, processos e sugestão de ferramentas e documentos. Os cinco componentes permitirão que a empresa: (1) gerencie sua organização como um todo; (2) gerencie os seus projetos com a integração aos processos organizacionais; (3) gerencie os múltiplos projetos com a conexão da gestão dos projetos isolados; (4) planeje sua estratégia, com a gestão desta integrada aos múltiplos projetos ou à gestão de portfólio; (5) gerencie o portfólio de projetos da organização alinhando com a estratégia organizacional e utilizando a gestão de múltiplos projetos como ferramenta no balanceamento do portfólio.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo descreve o método a ser utilizado para realizar este estudo, detalha a forma como será elaborado e apresenta as técnicas adotadas como referência.

Na concepção de Gil (2002), ciência significa conhecimento. Pode-se considerar a ciência como uma forma de conhecimento, que tem por objetivo formular, mediante linguagem rigorosa e apropriada, leis que regem fenômenos. Outra forma satisfatória de determinar ciência encontra-se na definição de suas características essenciais. Assim ela pode ser caracterizada como uma forma de conhecimento objetivo, racional, sistemático, geral, verificável e falível.

Ao considerar que a ciência tem como objetivo a veracidade dos fatos, o que a torna distinta dos demais é a sua verificabilidade. No entanto, para que o conhecimento científico possa ser considerado como tal, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas, que possibilitam a sua verificação. Em outras palavras, é preciso determinar o método que possibilita chegar a esse conhecimento. Nesse contexto, pode-se definir método como “o caminho para se chegar a determinado fim, e, método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir conhecimento” (GIL, 2002, p.27)

Prado (2004) cita metodologia como uma coleção de métodos, técnicas e ferramentas para atingir um objetivo. Já o método é uma seqüência de procedimentos.

Segundo Yin (2005) a escolha do método de pesquisa depende de três fatores: o tipo de questão de pesquisa, o controle que o pesquisador exerce sobre o objeto pesquisado e o grau com que a pesquisa envolve a investigação de fatos contemporâneos.

A pesquisa ação resulta do entendimento proporcionado pela mudança, exigindo por sua vez, a cooperação entre os pesquisadores e a organização. Já a pesquisa bibliográfica é voltada à estratégia cuja qual não exige controle nem tampouco focaliza eventos contemporâneos. Por fim, os experimentos estão voltados a acontecimentos contemporâneos que exigem controle sobre os eventos (YIN, 2005).

3.1 SELEÇÃO DA ESTRATÉGIA DA PESQUISA

Para definir qual a estratégia da pesquisa a ser adotada é necessário avaliar três condições (YIN, 2005):

- Identificar o tipo de questão que esta sendo buscada para resolver o problema da pesquisa;
- Avaliar a extensão do controle do pesquisador sobre os eventos comportamentais efetivos, e;
- Identificar o grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos.

O mesmo autor simplifica o entendimento dessas condições quando as relaciona com as cinco estratégias de pesquisa principais: experimento, levantamentos, análise de arquivos, pesquisas históricas e estudos de caso. (Quadro 15)

ESTRATÉGIA	Forma de questão da pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos (pesquisa documental)	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim-Não
Pesquisa histórica (pesquisa bibliográfica)	Como, por que	No	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

QUADRO 15: SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA
FONTE: YIN (2005)

Para Robson (1993) as estratégias de pesquisa experimento, *survey* ou levantamento e estudo de caso são as principais.

Sendo o objetivo desta pesquisa diagnosticar o estágio de maturidade de um escritório de arquitetura e propor um roteiro para o contínuo aperfeiçoamento através de níveis de maturidade gerencial, podem-se avaliar as condições citadas anteriormente considerando que: a pergunta que mais se adapta ao objetivo é

“Como fazer isto?”. Não há controle do pesquisador sobre os eventos; e, são focalizados eventos contemporâneos.

Yin (2005) apresenta de forma sintética quatro aplicações para o método de estudo de caso:

1. explicar ligações casuais nas intervenções na vida real que são muito complexas para serem abordadas pelas “*surveys*” ou pelas estratégias experimentais;
2. descrever o contexto da vida real no qual a intervenção ocorreu;
3. fazer uma avaliação, ainda que forma descritiva, da intervenção realizada;
4. explorar aquelas situações onde as intervenções avaliadas não possuam resultados claros específicos.

Considerando esta avaliação e as sugestões dos autores pesquisados, os métodos de pesquisa que se enquadram neste trabalho são a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

Robson (1993) descreve revisão bibliográfica como uma verificação de fatos já comprovados que estão relatados em material existente como: publicações periódicas, livros de leitura corrente, livros de referência e outros impressos.

Yin (2005) caracteriza o estudo de caso como uma investigação empírica que Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real especialmente quando, limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos

O mesmo autor enfatiza que, a investigação do estudo de caso enfrenta uma situação única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em varias fontes de evidências com os dados precisando convergir em um formato de triangulo e que, por sua vez, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a analise de dados.

O estudo de caso como estratégia da pesquisa, compreende desde a lógica do planejamento das técnicas de coleta de dados e das abordagens especificas a analise de dados.

3.2 FASES DA PESQUISA

Esta pesquisa foi planejada e executada seguindo as seguintes etapas:

- a) Planejamento do projeto de pesquisa: onde se trabalhou a definição do problema, objetivos, pressupostos, justificativa, produtos e resultados esperados, riscos, recursos, cronograma e limitações da pesquisa
- b) Revisão bibliográfica: investigou-se na bibliografia os principais assuntos e autores relacionados com os temas propostos. Compreendeu a seleção da bibliografia, leituras, organização dos assuntos, escrita e revisão;
- c) Protocolo de coleta de dados: após a revisão bibliográfica, definiu-se o protocolo de coleta de dados para a obtenção das informações composto por duas entrevistas estruturadas como forma de coleta de dados visando obter-se informações relativas aos fatores pertinentes a pesquisa, tais entrevistas foram extraídas da empresa definida para o Estudo de Caso.

O formulário para a entrevista tipo 1 foi composto por perguntas as quais compreenderam os seguintes aspectos: dados da empresa, estrutura organizacional, como a empresa gerencia seus projetos, como gerencia seus múltiplos projetos, como a empresa pratica o planejamento estratégico, como são gerenciados os portfólios da empresa, elaborada por Pereira (2009) e qual o nível de maturidade em gerência de projetos da empresa.

O formulário para a coleta de dados na entrevista 2 foi composto por perguntas trataram dos processos e instrumentos do Modelo de Pereira e envolveram cinco componentes: Gestão da Organização, Gestão de Projetos, Gestão de Múltiplos Projetos, Planejamento Estratégico e Gestão de Portfólio de Projetos.

As perguntas elaboradas buscam obter informações sobre a metodologia aplicada pela empresa escolhida para o estudo de caso, sobre os documentos de registros gerados pela empresa com o intuito de confrontar estes dados com as práticas identificadas na revisão bibliográfica e no Modelo de Pereira (2009) e assim poder propor um roteiro para diagnosticar e planejar a evolução na maturidade em

gerenciamento de projetos e portfólios, de acordo com a realidade vivenciada na atualidade;

- d) Pré- seleção do caso: na elaboração do plano de pesquisa definiu-se que o estudo seria baseado em um único caso, e realizado em um escritório de arquitetura. Inicialmente foram consultados três escritórios de arquitetura, e dentre selecionados, um deles aceitou participar da pesquisa;
- e) Seleção do caso: foi selecionada uma empresa de arquitetura de pequeno porte que apresentava processos gerenciais formalizados, possui certificação ISO/2000, demonstrando que se enquadrava aos propósitos da pesquisa além de ser uma das maiores empresas de arquitetura do Estado do Paraná.
- f) Realização do levantamento do estudo de caso: como fontes de informações foram utilizadas a entrevista, a verificação de documentações e um teste de maturidade. Inicialmente, aplicou-se a entrevista estruturada formal incluindo também questões abertas e entrevista espontânea com perguntas surgidas todos os momentos quando julgadas necessárias por parte da pesquisadora. Durante a entrevista foram verificados documentos e registros em arquivos e para finalizar fazia-se a aplicação do teste pelo Modelo de Maturidade em gerenciamento de projetos MMGP – Darci Prado v.1.5.0.
- g) Análise do caso: os dados foram coletados e reunidos conforme Modelo de Pereira e a literatura. Os dados foram compilados através de diagnóstico e análise de evidências e estas foram confrontadas com o Modelo de Pereira (2009) e a literatura com o intuito de validá-las.
- h) Comparação com a bibliografia: foi o confronto das evidências apresentadas no estudo de caso com as informações apresentada na bibliografia com o intuito de sustentar a produção de um roteiro para avaliação e melhoria da maturidade dos processos gerenciais;
- i) Proposta do roteiro: é o desenvolvimento de um roteiro para o diagnosticar e planejar a evolução da maturidade na gestão organizacional, no gerenciamento de projetos, múltiplos projetos e portfólio e no planejamento estratégico em empresas de arquitetura.

- j) Exemplificação do roteiro: o roteiro é apresentado juntamente com uma exemplificação do uso do roteiro na empresa estudo de caso possibilitando verificar sua aplicabilidade.

O texto a seguir apresenta maiores informações sobre os principais trabalhos realizados nas etapas recém listadas e sintetizadas na Figura 40- Etapas da pesquisa.

Após elaborar o projeto de pesquisa, a primeira etapa foi o desenvolvimento teórico, com uma revisão detalhada da literatura em questão. O estudo de caso foi selecionado após entrar em contato com três empresas de arquitetura das quais uma delas aceitou colaborar com a pesquisa. O protocolo de coleta de dados foi elaborado juntamente com a empresa de estudo de caso adequando o estudo a disponibilidade da empresa.

Realizou-se assim o estudo de caso com o levantamento de dados coletados com um dos sócios proprietários da empresa os quais foram diagnosticados e validados confrontando-os com a literatura.

Baseado nas etapas anteriores foi proposto o roteiro para diagnosticar e planejar a evolução na maturidade em gerenciamento de projetos e portfólios o qual foi exemplificado seu uso na empresa de estudo de caso.

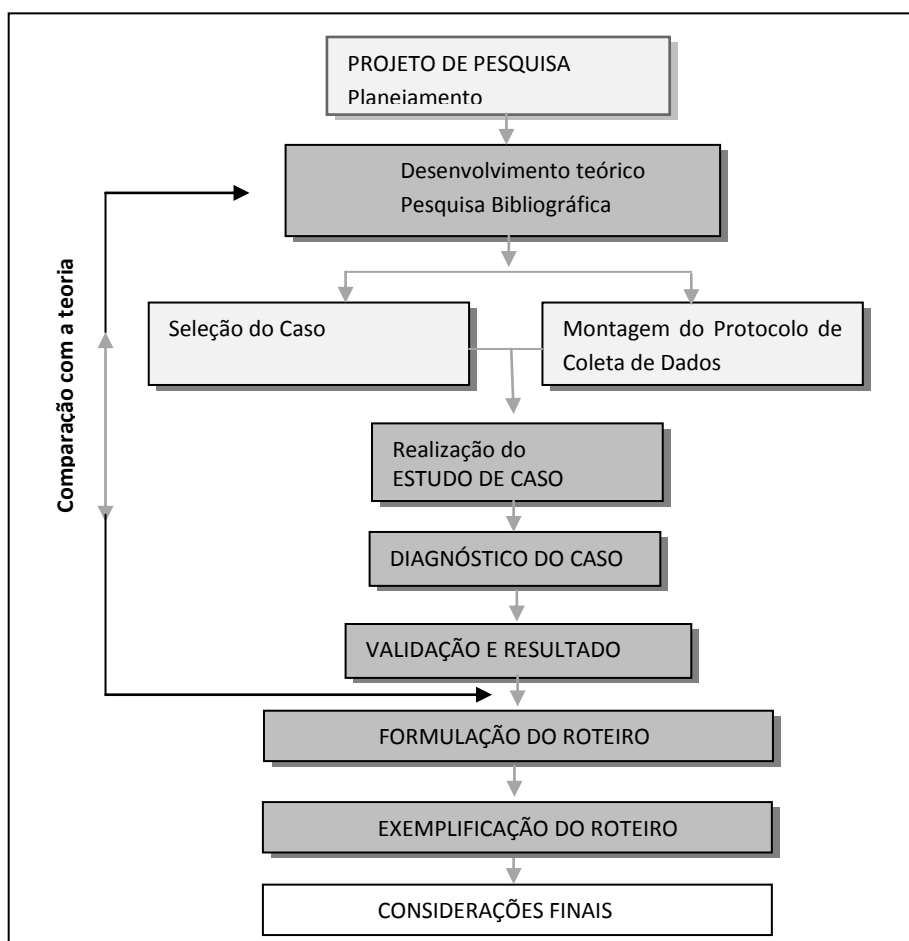


Figura 39: Etapas da pesquisa
Fonte: Da autora, 2010

3.3 PROCEDIMENTOS PARA CONDUÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Para o desenvolvimento deste trabalho baseou-se na definição das habilidades propostas por Yin (2005), onde um investigador para conduzir com sucesso um estudo de caso deve ser possuidor de habilidades que o qualifiquem para tal. Destas habilidades, as mais comumente encontradas são: habilidade para fazer perguntas e interpretar resultados, habilidade para ouvir e não se deixar prender pelas suas próprias ideologias e percepções, habilidade para adaptar-se e ser flexível para que possa ver as novas situações encontradas como oportunidades e não ameaças além de ter firme domínio das questões em estudo.

O protocolo de coleta de dados é apresentado pelo mesmo autor como uma tática principal para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo, sendo que o protocolo desta pesquisa segue as orientações propostas por Yin (2005)

1) Visão geral do estudo

Apresenta o objetivo geral do estudo de caso e o cenário no qual ele ocorrerá. Incluem informações prévias sobre o projeto, questões imperativas e leituras relevantes. (YIN, 2005)

2) Questões gerais do estudo

As questões do estudo de caso foram elaboradas de forma a buscar evidências da aplicação prática da teoria pesquisada na bibliografia nos escritórios de arquitetura e de identificar ferramentas e técnicas diferentes dos apresentados na bibliografia. Serão analisadas as seguintes questões:

- a) Como a empresa realiza seus processos, ferramentas e diretrizes para gerenciar a organização?
- b) Como a empresa realiza seus processos, ferramentas e diretrizes para gerenciar seus projetos?
- c) Como a empresa realiza seus processos, ferramenta e diretrizes para gerenciar seus múltiplos projetos?
- d) Como a empresa realiza seus processos, ferramentas e diretrizes para gerenciar seu portfólio?
- e) Como a empresa realiza seu planejamento estratégico?
- f) Qual o estágio de maturidade em que se encontra a empresa?
- g) Como a empresa evolui seus processos de gestão?

3) Guia para o relatório de um estudo de caso

O guia para o relatório é um esquema básico que o pesquisador define para seu relatório. Segundo YIN (2005) a maioria dos estudos de caso não apresentam esta etapa, porém é um facilitador para uma coleta de dados relevante, devendo ser flexível e podendo ser alterado. Para este estudo a sequência para a análise e diagnóstico geral da empresa segue o seguinte esquema:

- a) Características gerais da empresa estudo de caso;
- b) Estrutura organizacional da empresa;
- c) Técnicas, ferramentas, processos e diretrizes para gerência de projetos da empresa estudo de caso;

- d) Técnicas, ferramentas, processos e diretrizes para gerência de múltiplos projetos da empresa estudo de caso;
- e) Diretrizes para o planejamento estratégico da empresa do estudo de caso;
- f) Técnicas, ferramentas, processos e diretrizes para gerência de portfólio da empresa estudo de caso;

3.4 COLETA DE EVIDÊNCIAS

Segundo Yin (2005), as evidências para o estudo de caso podem partir de seis fontes distintas: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante, artefatos físicos. Ele também ressalta os seguintes princípios dominantes ao realizar estudo de casos: 1) Fontes de evidências variadas que convergem para a mesma descoberta, 2) Reunião das evidências em um banco de dados conforme o relatório de estudo de casos, 3) Ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões, ou seja, encadear as evidências.

Para a coleta de dados e desenvolvimento desta pesquisa, foram selecionadas três das seis fontes de evidências propostas por Yin (2005):

3.4.1 Documentação direta

Para estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. É possível fazer inferências a partir da análise da qualidade dos registros e dos documentos. (YIN, 2005)

Para este estudo a análise de documentos teve como objetivo a comprovação dos fatos levantados nas entrevistas, os documentos verificados e analisados foram: modelo de documento, *checklist*, instrução de trabalho, contrato, modelo de planilha e relatório. Os documentos não foram cedidos à pesquisadora, salvo poucas exceções, todos os documentos foram apresentados e explicados pelos entrevistados.

3.4.2 Entrevistas

Segundo Gil (2002), a entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e relação permanecem invariáveis para todos os entrevistados. Entre as principais vantagens das entrevistas estruturadas está a possibilidade de análise estatística dos dados, já que as respostas obtidas são padronizadas.

De acordo com YIN (2005), existem diversos tipos de entrevistas, entre os tipos de entrevistas temos:

- a) Espontânea: permite fazer indagações ao entrevistado ou até mesmo pedir sua opinião sobre os fatos estudados.
- b) Focal: uma entrevista rápida, permite a espontaneidade, compreendendo perguntas de origem do protocolo de coleta de dados, um de seus focos principais é confirmar fatos que o pesquisador acredita estar previamente estabelecidos.
- c) Levantamento formal: é uma entrevista com questões estruturadas, levantamento de dados detalhados dos fatos da pesquisa.

Para este estudo os tipos de entrevistas aplicadas são a espontânea e o levantamento formal. A pesquisa foi realizada inicialmente com a entrevista formal com questões estruturadas elaboradas por Pereira (2009) e questões estruturadas pela pesquisadora.

O questionário para a entrevista 1 adotou o modelo estruturado por Pereira (2009) que foram criados para coletar informações sobre como as empresas de arquitetura realizam sua gestão organizacional, gerenciam seus projetos, seus múltiplos projetos, planejam sua estratégia e gerenciam seu portfólio, foi baseada na bibliografia e apresentam seis blocos distintos de questões:

- 1) Caracterização da empresa: contendo questões fechadas e abertas sobre os dados da empresa, incluindo identificação, serviços executados e recursos;
- 2) Estrutura organizacional: contendo questões abertas sobre a estrutura organizacional da empresa, sua equipe, cargos e responsabilidades;

- 3) Gerenciamento de projetos: contendo questões fechadas e abertas, buscando informações sobre as técnicas, ferramentas, processos e diretrizes para gerencia de projetos da empresa estudo de caso;
- 4) Gerenciamento de múltiplos projetos: contendo questões fechadas e abertas buscando informações sobre técnicas, ferramentas e diretrizes para gerencia de múltiplos projetos da empresa estudo de caso;
- 5) Planejamento estratégico: contendo questões fechadas e abertas buscando informações sobre as diretrizes para o planejamento estratégico da empresa de estudo de caso;
- 6) Gerenciamento de portfólio: contendo questões fechadas e abertas buscando informações sobre técnicas, ferramentas, processos e diretrizes para gerencia de portfólio da empresa estudo de caso;

O questionário acima citado foi utilizado na pesquisa repetindo os passos de Pereira com o intuito compreender o Modelo criado pela autora e a situação atual da empresa de estudo de caso que serviram de bases para a realização da entrevista estruturada 2.

O questionário para a entrevista estruturada 2 foi elaborado pela pesquisadora para coletar informações da empresa de estudo de caso sobre quais processos e instrumentos do Modelo de Pereira a empresa realiza, não realiza, faz parecido ou melhor que os propostos pelo Modelo. Os dados coletados neste questionário serviram para diagnosticar a empresa em seus processos e instrumentos em comparação com o Modelo, as quais serviram de bases para a elaboração do roteiro proposto. O questionário foi apresentado em cinco partes, sendo que cada parte é coletado dados de uma das gestões apresentada pelo Modelo:

- 1) Gestão de Projetos: contendo questões baseadas no Modelo buscando informações sobre processos e instrumentos da empresa de estudo de caso;
- 2) Gestão de Múltiplos Projetos: contendo questões baseadas no Modelo buscando informações sobre processos e instrumentos da empresa de estudo de caso;
- 3) Planejamento Estratégico: contendo questões baseadas no Modelo buscando informações sobre processos e instrumentos da empresa de estudo de caso;

- 4) Gestão de Portfólio de Projetos: contendo questões baseadas no Modelo buscando informações sobre processos e instrumentos da empresa de estudo de caso.

3.4.3 Observação direta

Ao realizar uma visita de campo ao local de estudo, o pesquisador estará criando a oportunidade de fazer observações diretas. As observações podem variar de atividades formais ou informais de coleta de dados. Mais formalmente, podem ser desenvolvidos protocolos de observação como parte do protocolo do estudo de caso, e, pode-se designar mais de um observador e comparar os resultados das observações relatadas para se eliminar diferenças. (YIN, 2005)

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), uma observação direta pode ser realizada por meio de questionário. O questionário é uma séria ordenada de questões, que devem ser respondidas sem a presença do pesquisador. Neste estudo o questionário aplicado na empresa estudo de caso é o Questionário de Avaliação de Maturidade – MMGP (v1;5;0) de autoria de Darci Prado, extraído do livro “Maturidade em Gerenciamento de Projetos”. Este questionário é estruturado com perguntas de múltipla escolha, segundo Marconi e Lakatos (2003) as perguntas podem ser consideradas como mostruário, ou seja, apresenta uma lista de possíveis respostas logo abaixo da pergunta e o entrevistado apenas assinala uma das respostas.

Para este estudo a análise de documentos teve como objetivo a comprovação dos fatos levantados nas entrevistas, os documentos verificados foram: modelo de documento, *checklist*, instrução de trabalho, contrato, modelo de planilha e relatório. Documentos estes que foram verificados e analisados. Os documentos não foram cedidos à pesquisadora, salvo poucas exceções, todos os documentos apresentados e explicados pelos entrevistados

De acordo com YIN (2005) os benefícios que se pode obter a partir das fontes de evidências podem ser maximizados se o pesquisador seguir três princípios: 1) Utilizar várias fontes de evidência: neste estudo foram utilizadas três fontes de evidência; 2) Constituir, ao longo do estudo, uma base de dados: neste

estudo todos os dados coletados foram organizados e documentados e 3) Manter o encadeamento das evidências

3.5 ANALISE DAS EVIDÊNCIAS NO ESTUDO DE CASO

O sucesso do estudo de caso depende muito da experiência, perseverança e do raciocínio crítico do investigador para construir descrições, interpretações que possibilitem a extração cuidadosa das conclusões. Um tratamento, organização e tabulação dos dados ajudam a análise.

Mais importante nesta fase é ter-se definida uma estratégia analítica geral já que isso significa tratar imparcialmente as evidências, extrair conclusões analíticas e apresentar interpretações e descrições alternativas. O papel da estratégia geral é ajudar o investigador a escolher entre diferentes técnicas e a completar com sucesso a fase analítica da pesquisa. Há duas maneiras de se formatar a estratégia geral: basear-se nas proposições teóricas: referencial teórico, ou desenvolver uma criativa descrição do caso.

Conforme sugerido por Yin (2005), a pesquisa utilizará a estratégia baseada em proposições teóricas, servindo como guia da análise de estudo de caso, tendo em vista que os objetivos e as questões foram formulados com base na revisão da literatura e na possível ocorrência de novas interpretações.

Para a análise dos dados coletados, recomenda também a utilização de algumas ferramentas. Para este trabalho aplicaram-se as seguintes (ROBSON, 1993, p. 398):

1. Matrizes: a matriz pode ser de duas ou mais dimensões, tem a função agrupar os dados para que possam ser analisados com maior acuidade. Dentre os tipos de matriz temos: *Check list*, ordem cronológica, ordenada por conjuntos de dados, por dados relacionados ao tema, matriz de efeitos matriz de casos dinâmicos. Para este estudo foram utilizados os conjuntos ordenados de dados com os dados relacionados ao mesmo tema, matriz de efeito e casos dinâmicos;

2. Diagrama organizacional: representação formal e padronizada de determinados tipos de relacionamento. Ex: organograma. Neste estudo a estrutura organizacional da empresa será apresentada neste modelo com as diversas funções praticadas pela equipe assim como suas subordinações;
3. Relação de conclusões às estruturas teóricas gerais: expor as proposições teóricas gerais e relacioná-las às conclusões, com a função de tentar encontrar as proposições gerais que esclarecem as decisões particulares deste estudo. Os dados coletados foram comparados com a literatura e com o Modelo elaborado por Pereira (2009), estes serviram de bases para a elaboração da proposta.

3.6 CRITÉRIOS PARA A AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DO PLANO DA PESQUISA

Para se estabelecer a credibilidade no questionamento baseado nos dados qualitativos deste estudo, serão utilizadas verificações quanto à validade e confiabilidade das informações e do método utilizado. Yin (2005) propõe a realização de quatro testes que incluem (Quadro16):

- Validade do constructo - para realizar este teste o pesquisador deve ter certeza de cumprir duas etapas: selecionar os tipos específicos de mudanças que devem ser estudadas em relação aos objetivos originais do estudo, demonstrar que as medidas selecionadas dessas mudanças realmente refletem os tipos específicos de mudanças que foram selecionadas.
- Validade interna – estabelecimentos de relações causais, que objetivem eliminar a ambigüidade e a contradição, através do estabelecimento de fortes conexões entre os dados
- Validade externa – deve-se testar uma teoria através da replicação das constatações em um segundo ou mesmo em um terceiro local, no qual a

teoria supõe que deveriam ocorrer os mesmos resultados. Estabelecer o domínio sobre o qual as descobertas podem ser generalizadas. Deve-se testar a coerência entre os achados do estudo e resultados de outras investigações assemelhadas.

- **Confiabilidade** – o objetivo é minimizar os erros e os vieses de um estudo e demonstrar que o objetivo do questionamento foi adequadamente identificado e descrito.
- **Credibilidade** – deve-se descrever e aplicar como a pesquisa foi conduzida com a questão central.
- **Validação** – deve-se realizar auditorias das informações coletadas pelo pesquisador por uma pessoa capacitada.

Testes de caso	Táticas aplicadas	Aplicação na pesquisa
Validade de constructo	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer encadeamento de evidências • Exame de relatório de estudo de caso pelo entrevistado 	Coleta de dados e análise de dados
Validade interna	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação ao padrão • Coleta de dados estruturada e freqüentemente confrontada com a literatura revisada 	Coleta e análise de dados
Validade externa	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar teoria em estudos de casos únicos com precauções na seleção e no projeto da pesquisa 	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar protocolo de coleta de dados • Desenvolver banco de dados para o estudo de caso 	Coleta de dados
Credibilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer uso de um protocolo de coleta de dados 	Coleta e análise de dados
Validação	<ul style="list-style-type: none"> • Assessoramento e averiguação da pesquisa pelo orientador • Exemplificar a aplicação da proposta 	Todas as fases da pesquisa Projeto de pesquisa

QUADRO 16- TESTES APLICADOS NA PESQUISA
FONTE: DA AUTORA, 2010

4. ESTUDO DE CASO

Neste Capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada em estudo de caso único num escritório de arquitetura.

O estudo proposto visa analisar o Modelo elaborado por Pereira (2009), reproduzindo seu estudo de caso para identificar como a empresa de arquitetura realiza sua gestão organizacional, gerencia seus projetos, seus múltiplos projetos, realiza seu planejamento estratégico e geri seu portfólio. Com base no Modelo de Pereira (2009) é analisado quais os processos e instrumentos do Modelo são abordados ou não pela organização.

Conforme visto no referencial teórico, o Modelo elaborado por Pereira é um roteiro apresentado em cinco partes principais, designadas de componentes, as quais possuem etapas, processos e sugestão de ferramenta e documentos. Os cinco componentes permitem que a empresa gerencie sua organização como um todo, gerencie os seus projetos com a integração aos processos organizacionais, gerencie seus múltiplos projetos com a conexão da gestão de projetos isolados. Planeje sua estratégia, com a gestão desta integrada aos múltiplos projetos ou a gestão de portfólio e gerencie o portfólio de projetos da organização alinhado com a estratégia organizacional e utilizando a gestão de múltiplos projetos como ferramenta no balanceamento do portfólio. (PEREIRA, 2009)

As informações coletadas no estudo de caso são apresentadas no Quadro 17 seguindo a seqüência do questionário para entrevista 1 e do questionário para entrevista 2, sendo eles:

SIGLA	QUESTIONÁRIO	ASSUNTO ABORDADO	OBJETIVO
Questionário para entrevista 1			
E1	Entrevista Estruturada 1	Dados da empresa	Compreender como foi elaborado o Modelo de Pereira (2009) e identificar práticas de gerenciamento de projetos, múltiplos projetos e portfólio, bem como estrutura organizacional e o
E2	Entrevista Espontânea 2	Estrutura Organizacional	
E3	Entrevista Estruturada 3	Gerenciamento de Projetos	
EE3	Entrevista Espontânea 3	Gerenciamento de Projetos	
E4	Entrevista Estruturada 4	Gerenciamento de Múltiplos Projetos	
EE4	Entrevista Espontânea 4	Gerenciamento de Múltiplos Projetos	
E5	Entrevista Estruturada 5	Planejamento Estratégico	

EE5	Entrevista Espontânea 5	Planejamento Estratégico	planejamento estratégico da empresa em estudo.
E6	Entrevista Estruturada 6	Gerenciamento de Portfólio	
EE6	Entrevista Espontânea 6	Gerenciamento de Portfólio	
Q1	Questionário 1	Avaliação de Maturidade – MMGP v 1.5	Identificar a maturidade em gerenciamento de projetos.
Questionário para entrevista 2			
EC1	Entrevista Estruturada Componente 1 – GO	Gestão Organizacional	Identificar processos e instrumentos dos cinco componentes propostos pelo Modelo de Pereira na gestão organizacional, gestão de projetos, gestão de múltiplos projetos, planejamento estratégico e gestão de portfólios
EC2	Entrevista Estruturada Componente 2 – GP	Gestão de Projetos	
EC3	Entrevista Estruturada Componente 3 – GMP	Gestão de Múltiplos Projetos	
EC4	Entrevista Estruturada Componente 4 – PE	Planejamento Estratégico	
EC5	Entrevista Estruturada Componente 5 – GPP	Gestão de Portfólio de Projetos	
D	Documentos	Lista de documentos encontrados na empresa	Verificar se os documentos utilizados na empresa correspondem aos processos e instrumentos coletados nas entrevistas

QUADRO 17 - SEQUÊNCIA DAS ENTREVISTAS DO ESTUDO DE CASO
 FONTE:Da autora, (2010)

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA DO ESTUDO DE CASO

A empresa objeto de estudo de caso trata-se de um dos maiores escritórios de arquitetura do Estado do Paraná, situado na cidade de Curitiba que está no mercado há vinte e cinco anos, que trabalha com uma média de trinta e cinco projetos mensais. Foi escolhida uma empresa de arquitetura de pequeno porte buscando uma maior variedade de dados para entender a complexidade dos modelos reais e o modelo em análise.

A empresa trabalha com uma grande variedade de projetos (*design*), tais como: residências de alto padrão, industriais, comerciais, edifícios e projetos (*design*) de interiores.

A estrutura da empresa conta com dois sócios proprietários, ambos formados em arquitetura e urbanismo. Um dos sócios cumpre a função de diretor administrativo e outro diretor de marketing. A empresa possui funcionários na área administrativa e de serviços, já os arquitetos, coordenador e estagiários são contratados por trabalho. Existe uma média de oito profissionais que estão presentes no dia a dia da empresa e um cadastro de arquitetos que são contratados por projetos como prestação de serviços.

A empresa possui um organograma formalizado que foi fornecido durante a entrevista, este foi ajustado pela autora em rascunho, realizado durante a entrevista e posteriormente apresentado com tratamento gráfico. O organograma apresentado identifica as funções dos funcionários da empresa e a ligação hierárquica existente (Figura 40).

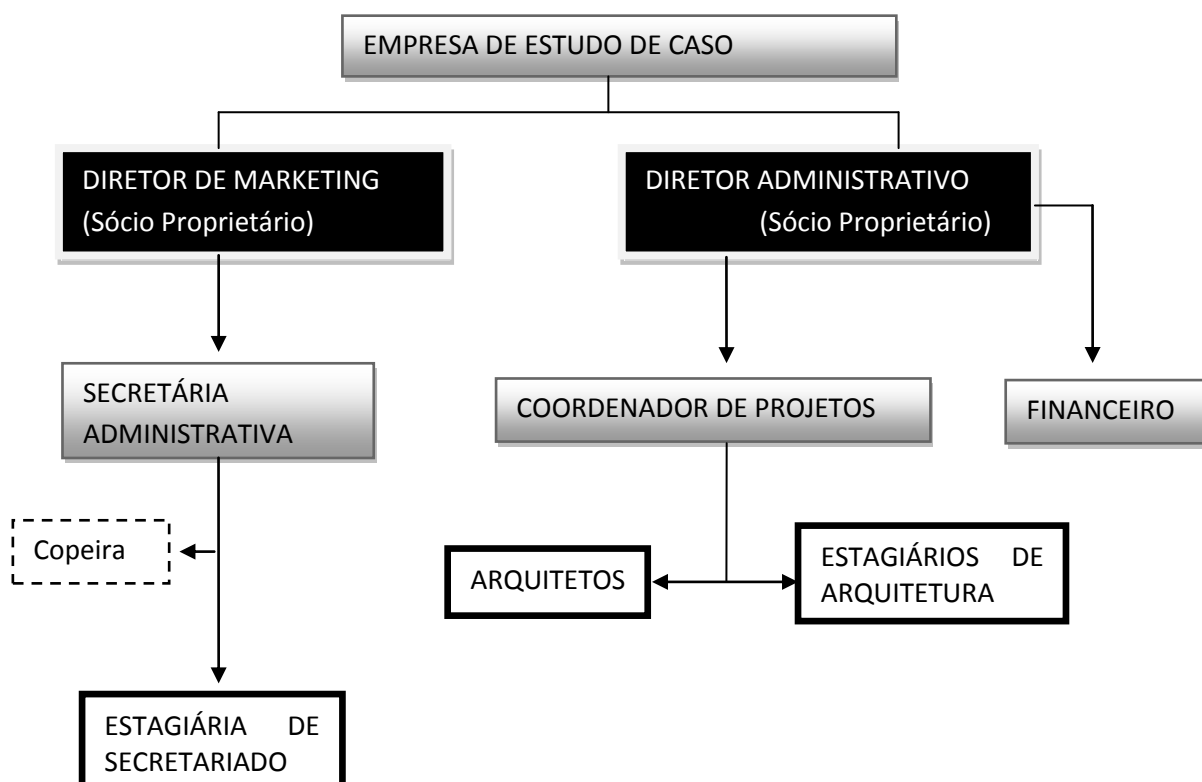


FIGURA 40 - ORGANOGAMA DO ESTUDO DE CASO.
FONTE: Da autora, (2010)

A empresa em sua estrutura física conta com um ambiente de 250m², em seus equipamentos a empresa conta com quatro celulares, um notebook, vinte computadores de mesa e possuem os seguintes softwares: toda linha Autodesk para Arquitetura (Autocad), o pacote Microsoft Office, Corel Draw, Power.

Os meios de comunicação são através de: telefone fixo, telefone celular, fax, e-mail e mural de comunicação. Possui internet banda larga, wireless ADSL.

4.2 LEVANTAMENTO DE DADOS

O comprometimento da empresa de estudo com a pesquisa iniciou com uma reunião com a presença da pesquisadora, orientador da pesquisa e os dois sócios proprietários, onde foi apresentado em Power point o projeto de pesquisa.

A empresa participante do estudo de caso se dispôs a colaborar com a pesquisa mediante apresentação de cronograma da pesquisa e comprometimento da pesquisadora em disponibilizar a proposta final e as conclusões do estudo. Estes termos foram assinados por ambas as partes, com visto do orientador do projeto e da Universidade Federal do Paraná.

Assinado o termo de compromisso foi estipulado que um dos sócios seria o responsável por responder os questionários e foi marcado o dia para o início da aplicação do questionário para entrevista 1 e entrega do questionário de maturidade MMGP para preenchimento online pelo sócio proprietário.

O questionário para entrevista 1 foi respondido pelo sócio com respostas de assinalar, bem como algumas descritivas. Os questionários foram divididos em áreas de atuação e para cada pergunta o entrevistado assinalou uma nota de 0 a 4 para a percepção do entrevistado quanto às práticas da empresa. Além da nota da atuação percebida o entrevistado assinalou a atuação almejada pela empresa com nota 0%, 50% ou 100% as quais significavam o quanto importante o processo representava na empresa.

Juntamente com as respostas do questionário estruturado, foram realizadas entrevistas espontâneas a fim de sanar dúvidas a respeito das respostas obtidas na entrevista estruturada. Além das respostas obtidas pelos questionários foi realizado um estudo da Norma de Qualidade seguida pela empresa, a ISO2000 e foram vistoriados documentos que foram mostrados para a pesquisadora pelo sócio e encontrados na Norma.

Para que a empresa respondesse o questionário MMGP de maturidade em gerenciamento de projetos, foi feito um cadastro no site www.maturityresearch.com, com nome e senha para que a empresa entrasse no sistema facilmente. Com as questões preenchidas, a empresa encaminhou por email a confirmação de preenchimento e automaticamente a pesquisadora teve acesso às respostas, bem como o grau de maturidade atingido pela empresa.

Os dados obtidos com a aplicação do questionário para entrevista 1 foram utilizados como forma de compreender o Modelo proposto por Pereira (2009) e identificar as práticas de gestão organizacional, gestão de projetos, gestão de múltiplos, planejamento estratégico e gestão de portfólio de projetos na empresa de estudo de caso.

O levantamento de dados apresentado a seguir foi coletado através das respostas do questionário (Q1), das entrevistas estruturadas (E1- E2- E3- E4- E5), entrevistas espontâneas (EE1- EE2- EE3 -EE4- EE5) e por meio de documentos (D) apresentados pelo entrevistado.

4.2.1 Resultados do Levantamento da Gestão Organizacional

Os dados da Gestão Organizacional foram organizados através do levantamento por meio do questionário E1 e E2 (entrevista estruturada), EE1 e EE2 (entrevista espontânea) e D (documentos).

O quadro 18 apresenta como a empresa realiza o gerenciamento da organização, descrevendo seus métodos gerenciais e relata como a empresa trabalha com as quatro principais áreas gerenciais para uma MPE, sendo quatro áreas distintas: Comercial, Finança e SI (sistema de informação) e RH (recursos humanos). Para estas informações as fontes de dado são relatadas na coluna correspondente e citam a sigla estipulada para os questionários, bem como o número da questão que foi extraída.

Item do Protocolo de coleta de dados		Resposta obtida	Fonte de dados
Gestão	Técnicas de Gerenciamento	É certificada pela ISO 9002/2000	E2-11
	Gerenciamento de rotinas	O gerenciamento de rotinas é feito utilizando as técnicas gerenciais com documentos padronizados.	E2-12
RH		Não apresenta responsável para esta área, quando necessário é solicitado serviço terceirizado. O corpo técnico da empresa é formado por profissionais autônomos e a formalização é feita através de contratos e processos padrões da empresa para contratações e dispensas. A empresa costuma investir em treinamento para seus funcionários.	E3-23, 24, 25, 32
SI		Não apresenta sistema informatizado para os processos da organização, trabalhando com softwares diversos.	EE1, E1-3.3, E2-5, E3-35, 36, E4-15
Finanças		As entradas e saídas são de responsabilidade de um funcionário que as relata numa planilha Excel. O controle das finanças é semanal e comparado mensalmente pelos sócios da empresa. Os sócios transmitem e controlam a Contabilidade que é terceirizada.	E2-1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
Comercial		A publicidade é realizada através de placas de obra, publicações em jornais e revistas e o nome na lista telefônica local. Pela internet com site e lista online. Há uma metodologia fixa para cálculo de preço de projeto. Os valores são baseados em horas a serem trabalhadas, número de pessoas envolvidas e nível de detalhamento. Todos os projetos seguem a mesmo processo para orçamento.	E2-12,13, E1-3.5

NOTA: (E) ENTREVISTA ESTRUTURADA; (EE) ENTREVISTA ESPONTÂNEA; (D) DOCUMENTOS.

QUADRO 18-: TAREFAS GERENCIAIS DA ORGANIZAÇÃO – ESTUDO DE CASO.

FONTE: Atividades baseadas em: OLIVEIRA (2005) E PEREIRA (2009)

A empresa de estudo de caso apresenta processos de gestão organizacional, utiliza e é certificada pela ISO 9002/2000 (*International Organization for Stanadardization*). A gestão de RH é formalizada através de documentos de contratação e dispensa de funcionários autônomos, onde os mesmos são remunerados através de horas trabalhadas. A empresa investe em treinamento para seus recursos e avalia seus recursos. Não possui SI. A gestão das Finanças é realizada por um funcionário e controlada pelos sócios semanalmente. A área comercial é formalizada e padronizada, com investimentos em publicidade. O valor de projetos é formalizado e variam apenas para diferentes tipos de projetos.

4.2.2 Resultados do Levantamento do Gerenciamento de Projetos

Os dados do Gerenciamento de Projetos foram organizados através do levantamento por meio do questionário E3 (entrevista estruturada), EE3 (entrevista espontânea) e D (documentos).

O diretor da empresa conhece as práticas de gestão de projetos do PMBOK e possui um manual de qualidade da ISO9002/2000 o qual aplica diversos processos padrões formais.

OS quadros 19 e 20 apresenta os dados qualitativos do caso em Gerenciamento e Projetos (GP). Estão em dois quadros apenas para facilitar a leitura. Nestas tabelas é possível identificar o andamento da empresa em cada uma das nove áreas, todas as respostas tiveram fonte de dados listados na coluna correspondente.

Item do Protocolo de coleta de dados		Resposta obtida	Fonte de dados
Integração	Gestão de projeto integrado da empresa	A empresa trabalha com projetos e a integração acontece intuitivamente. A empresa define entregas que são relacionadas às áreas de Finanças, Comercial e RH.	E3-2
	Plano de projeto	Um plano de projeto não acontece, mas cada novo projeto é feito um estudo de viabilidade e uma reunião de <i>briefing</i> que é usado para aprovação da empresa e para o cliente externo. Este estudo verifica a viabilidade técnica dos novos projetos, que passa pela aprovação dos sócios da empresa.	E3-2,7
	Mudanças nos projetos	As mudanças são documentadas e monitoradas com alteração no contrato (aditivos contratuais). Cada reunião com o cliente as alterações são documentadas e assinadas.	E3-08
Escopo	Elaboração do escopo	A empresa elabora um escopo detalhado. O processo é percebido pela organização como um fator que determina o sucesso do projeto.	E2-09
Continua...			
Tempo	Cronograma	É elaborado um cronograma detalhado por etapas com uma estimativa de tempo com base na data limite de entrega. A discriminação da EDT é com base em etapas de entrega de projeto. Todos os projetos partem do cronograma padrão para definição do cronograma do projeto.	E3-10,12
	Marcos	São estabelecidos marcos em conjunto com o contrato. Os marcos aparecem no cronograma como etapas a serem entregues ao cliente e todas são oficializadas em reunião ou confirmação por e-mail.	E3-11
	Programação das atividades	A programação das atividades é baseada da EDT padrão. Cada projeto é adaptado pela EDT completa para a EDT do projeto	E3-13
	Caminho crítico	Não realiza	E3-14
Custo	Orçamento	O orçamento para os projetos é realizado com base na tabela de orçamentos padrão da empresa. Essa tabela é baseada em horas trabalhadas. Há um valor estipulado por hora de cada tipo de recurso que pode ser utilizado e com base na duração do projeto é elaborado o preço de projeto. As taxas de prefeitura, ART's, cópias e outras taxas externas são de responsabilidade do cliente.	E3-15, 16, 17

Nota: (e) entrevista estruturada; (ee) entrevista espontânea; (d) documentos.

QUADRO 19: ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM GP – INTEGRAÇÃO, ESCOPO, TEMPO E CUSTO.

FONTE: Atividades baseadas em: KERZNER (2002), CLELAND, IRELAND (2002), PMI (2004), MAXIMIANO (2007) e PEREIRA (2009)

Item do Protocolo de coleta de dados		Resposta obtida	Fonte de dados
Qualidade	Qualidade do Produto	A empresa garante a qualidade do produto através de critérios estabelecidos pela ISO. Instrumentos tais como: Relatório de andamento dos projetos para evitar atrasos e verificar o escopo – <i>Checklist</i> para verificação dos projetos, para identificar possíveis falhas em cada etapa do projeto. Avaliação dos recursos envolvidos através de formulários em cada etapa do projeto, abertura de não conformidade para resolver situações não planejadas.	E3-09, 18, 22 EE3- 22
	Qualidade do Processo	Os processos apresentam muitos modelos padronizados, sendo que sua aplicação acontece fluentemente, pois todos os sócios promovem esta cultura.	E3- 1, 2, 5; EE3- 5
	Lições Aprendidas	A empresa relatou que pretende implantar o processo brevemente, mas ainda não sabe como proceder para que isso faça parte dos processos da empresa.	E3- 19, 20, 21
Rh	Avaliação dos recursos humanos	A empresa possui processos e ferramentas formais para avaliar o grau de desempenho e conhecimento de seus recursos. Estes são feitos por projetos.	E3-23
	Treinamento em GP	A empresa tem um plano de treinamento estipulado pela diretoria e quando necessário a equipe pode requerer treinamento.	E3-24
	Plano de carreira	Não é realizado	E3-25
Comunicação	Comunicação interna	A comunicação interna se dá através de mural de comunicação, e-mails e reuniões de equipes. Existe colaboração entre os recursos para que a comunicação aconteça, mas a comunicação não é avaliada periodicamente. A empresa não possui software para administrar seus projetos nem para análise de seu desempenho, fazendo este através de planilhas.	E1-3.4, E3-26, 27, E3-35, 36
	Comunicação externa	A comunicação externa é através de telefone fixo e celular, internet (e-mails, MSN, SKYPE) e fax, com comunicação Wireless ADSL Reuniões são marcadas via telefone e acontece na empresa ou no cliente.	E1-3.3
Risco	Avaliação do risco	Não é realizado	E3-28
	Mitigação do risco	Não é realizado	E3-29
Aquisições	Contratos	Os contratos são aplicados para todos os projetos (documento assinado). Estes são padronizados e divididos em tipologia de projeto. Os contratos modelos são padronizados pela ISO/2000. A empresa padroniza contratos com clientes e com prestadores de serviços de arquitetura ou projetos de compatibilidade, estes são formalizados. Todos os recursos envolvidos no projeto são documentados e ao final dos projetos, todos os contratos relacionados ao mesmo são finalizados.	E2-13, E3- 30, 32, 33
	Fidelidade com fornecedores	A empresa não possui política de fidelidade com seus fornecedores por não possuir fornecedores para o trabalho. O único fornecedor da empresa são empresas de plotagem.	E3-31

Nota: (e) entrevista estruturada; (ee) entrevista espontânea; (d) documentos.

QUADRO 20: ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM GP – QUALIDADE, RH, COMUNICAÇÃO, RISCO E AQUISIÇÕES

FONTE: Atividades baseadas em: KERZNER (2002), CLELAND, IRELAND (2002), PMI (2004), MAXIMIANO (2007) e PEREIRA (2009).

A Tabela 01 a seguir apresenta os dados quantitativos da empresa em GP, referente aos seus respectivos processos. O resultado é baseado nas questões respondidas na Entrevista Estruturada E3 que foram divididos em áreas de atuação.

GP_PROCESSOS (Informais/Formais/Padronizados)			ESCALA		
		Atividade	1 Atuação Real (Evidências)	2 Atuação percebida pela Empresa	3 Atuação almejada pela Empresa
E3	1	Processo padronizado para cada empreendimento da empresa	3	3	10
E3	2	Técnicas de gerenciamento de projetos	3	3	10
E3	3	Processos unificados da organização e dos projetos	3	3	10
E3	5	Processos para avaliar desempenho dos projetos	2	2	10
E3	23	Processos para avaliar o desempenho de seus recursos	2	3	10
		Somatório das escalas das atividades	13	14	50
		% do somatório das escalas das atividades	65%	70%	100%

Nota: 1 e 2) Escala das atividades que a empresa realiza: (0) não realiza; (1) possivelmente não; (2) parcialmente; (3) quase totalmente; (4) totalmente. 3) Escala do impacto que a empresa atribui: (0) sem impacto; (5) baixo impacto; (10) alto impacto

TABELA 1 - PROCESSOS EM GP

FONTE: Atividades baseadas em: PMI (2004), PEREIRA (2009)

Nesta tabela foi possível quantificar as práticas em gerenciamento de projetos na empresa de estudo. De acordo com as evidências encontradas durante a coleta de dados, a empresa realiza 65% dos processos, sendo que neste caso a empresa acredita uma maior atuação relatando 70%. Nesse cenário é reconhecida a necessidade de melhorar, como se verifica, a empresa tem o intuito de atingir 100% de todos os processos a que foi instigada.

A tabela 02 apresenta os dados qualitativos em GP, referente ao monitoramento e controle dos processos em GP

GP_MONITORAMENTO E CONTROLE			ESCALA		
		Atividade	1 Atuação Real (Evidências)	2 Atuação percebida pela Empresa	3 Atuação almejada pela Empresa
E3	6	Avaliação periódica do desempenho do projeto	3	4	10
E3	8	Controle de mudanças no projeto	3	3	10
E3	11	Definição de marcos para monitoramento e controle	3	3	10
E3	12	Cronograma - monitorado e controlado periodicamente	3	4	10
E3	17	Orçamento - monitorado e controlado	1	2	10

		periodicamente			
E3	22	Critérios de averiguação da qualidade dos projetos	3	3	10
E3	3	Monitoramento e controle do encerramento de projetos	3	2	5
		Somatório das escalas das atividades	19	21	65
		% do somatório das escalas das atividades	64%	75%	93%

Nota: 1 e 2) Escala das atividades que a empresa realiza: (0) não realiza; (1) possivelmente não; (2) parcialmente; (3) quase totalmente; (4) totalmente. 3) Escala do impacto que a empresa atribui: (0) sem impacto; (5) baixo impacto; (10) alto impacto

TABELA 2 - MONITORAMENTO E CONTROLE NOS PROCESSOS DE GP

FONTE: Atividades baseadas em: KERZNER (2002), CLELAND, IRELAND (2002), VARGAS (2003), PMI (2004), PEREIRA (2009)

Nesta tabela foi possível quantificar o monitoramento e controle nos processos de GP. De acordo com as evidências encontradas durante a coleta de dados, 64% dos processos são monitorados e controlados, porém a empresa acredita que 75% de seus processos são monitorados e controlados. Nesse contexto é reconhecida a necessidade de melhorar, como se verifica, a empresa tem o intuito de atingir 93% dos processos de monitoramento e controle para os processos a que foi questionada.

As tabelas 03 e 04 apresentam os dados quantitativos em Gerenciamento de Projeto (GP) referente à gestão das áreas de Tempo, Custo e da Qualidade, fatores que evidenciam o sucesso de um projeto.

GP_TEMPO DE CUSTO			ESCALA		
		Atividade	1 Atuação Real (Evidências)	2 Atuação percebida pela Empresa	3 Atuação almejada pela Empresa
E3	10	Cronograma confiável	3	3	10
E3	12	Monitoramento e controle do cronograma	4	4	10
E3	13	Programação das atividades do projeto	2	0	5
E3	14	Identificação do caminho crítico do projeto (monitoramento e controle)	0	0	10
E3	15	Orçamento confiável	3	3	10
E3	16	Orçamento detalhado dos projetos	2	3	10
E3	17	Monitoramento e controle do orçamento	2	3	10
		Somatório das escalas das atividades	16	16	65
		% do somatório das escalas das atividades	54%	54%	93%

Nota: 1 e 2) Escala das atividades que a empresa realiza: (0) não realiza; (1) possivelmente não; (2) parcialmente; (3) quase totalmente; (4) totalmente. 3) Escala do impacto que a empresa atribui: (0) sem impacto; (5) baixo impacto; (10) alto impacto.

TABELA 3 - GESTÃO DO TEMPO E DE CUSTO EM GP

FONTE: Atividades baseadas em: PMI (2004), PEREIRA (2009)

GP_QUALIDADE			ESCALA		
		Atividade	1 Atuação Real (Evidências)	2 Atuação percebida pela Empresa	3 Atuação almejada pela Empresa

E3	18	Garantias de qualidade que a empresa acredita dar ao cliente	3	3	10
E3	19	Banco de dados de lições aprendidas durante os projetos	0	0	10
E3	20	Análise do banco de dados de lições adquiridas nos projetos (erros e/ou acertos)	0	0	10
E3	21	Implementação de melhorias com base nas lições aprendidas (documentadas ou não)	0	3	10
E3	22	Crerios para averiguar a qualidade dos projetos	3	3	10
		Somatório das escalas das atividades	6	9	65
		% do somatório das escalas das atividades	30%	45%	100%

NOTA: 1 e 2) Escala das atividades que a empresa realiza: (0) não realiza; (1) possivelmente não; (2) parcialmente; (3) quase totalmente; (4) totalmente. 3) Escala do impacto que a empresa atribui: (0) sem impacto; (5) baixo impacto; (10) alto impacto

TABELA 4 - QUALIDADE EM GP

FONTE: Atividades baseadas em: PMI (2004), PEREIRA (2009).

De acordo com as evidências encontradas durante a coleta de dados, as gestões do tempo e do custo executam 54% dos processos necessários e a gestão da qualidade 30%. Neste cenário, para o diretor da empresa há a crença que 45% da gestão da qualidade é realizada (Tabela---). A empresa acredita totalmente na importância da gestão de qualidade (100%) e um pouco menos na gestão de tempo e custo (93%)

A Figura 41 apresenta um gráfico de barras com avaliação das atividades em GP com o comparativo do que a empresa acredita fazer e o que realiza de acordo com as evidências identificadas nas na coleta de dados. Nesta figura se percebe que grande parte do que a empresa realiza em GP é muito próximo ao que ela percebe fazer, revelando o conhecimento de sua condição atual.

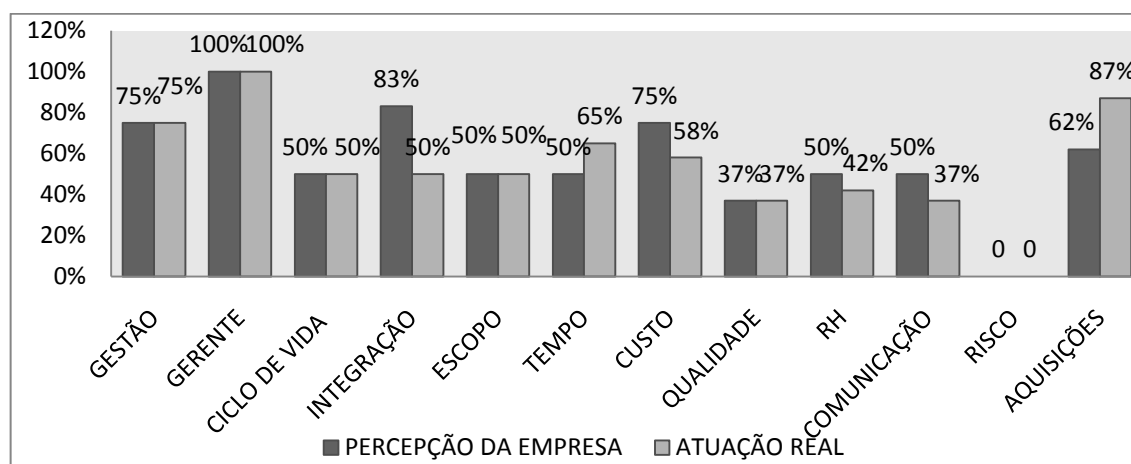


FIGURA 41 - RESPOSTA AS ATIVIDADES REALIZADAS EM GP

FONTE: Da autora, (2010)

Na figura 42, o gráfico de linhas identifica as atividades em GP comparando o que a empresa percebe fazer de atividade em GP, o que realmente faz, comparando ainda com o quanto gostaria de fazer de cada atividade e o ideal pela literatura dando um resultado da situação geral de seu andamento por áreas.

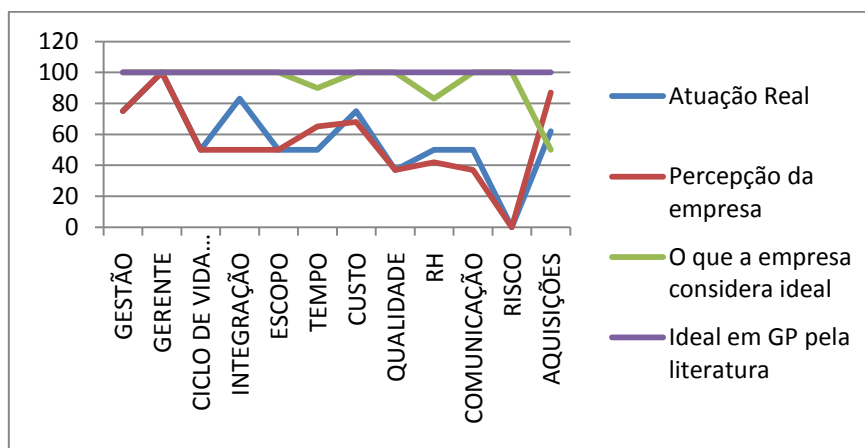


FIGURA 42 - COMPARATIVO DAS ATIVIDADES REALIZADAS EM GP.
FONTE: Da autora, (2010)

4.2.3 Resultado do Levantamento em Gerenciamento de Múltiplos Projetos

Os dados da Gestão de Múltiplos Projetos foram organizados através do levantamento por meio do questionário E4 (entrevista estruturada), EE4 (entrevista espontânea) e D (documentos).

O diretor conhece as práticas de múltiplos projetos e apresentam práticas em seus processos. O gerenciamento de múltiplos projetos é realizado apresentando muitas práticas formalizadas como veremos nos resultados apresentados.

O quadro 21 apresenta os resultados qualitativos em Gerenciamento de Múltiplos Projetos (GMP). Neste quadro, é possível identificar o andamento da empresa em etapas da gestão de múltiplos projetos. Todas as respostas tiveram suas respectivas fontes de dados listadas na coluna correspondente.

Item do Protocolo de coleta de dados		Resposta obtida	Fonte de dados
Padronização		Apresenta os processos padronizados para seus projetos.	E4-12
Monitoramento e Controle		São realizados monitoramento e controle através das reuniões semanais, nesta são apresentadas planilhas de andamento dos projetos. Durante as reuniões são verificados prazo e escopo dos projetos. Ao final das reuniões é emitida uma Ata de reunião identificando os trabalhos futuros e os responsáveis.	E4- 03, 12, 14
Identificação	Identificação dos recursos	Possui avaliações dos recursos em documento padrão com a identificação e suas respectivas alocações. Não identifica os recursos principais, mas sabe suas especialidades.	E4-10, 11
	Priorização	A priorização não é realizada de acordo com os negócios da organização, mas são verificadas as prioridades em relação ao prazo dado pelo cliente, fluxo de caixa e importância do projeto. Não se distingue aqui os projetos em prol dos objetivos estratégicos.	E4-1,3,10,11
	Programação	Faz uma programação do conjunto de projetos, considerando o prazo do cliente, e o fluxo de caixa. As entregas são definidas por projeto e não para o conjunto de projetos.	E4-8,11
	Plano de integração	A integração acontece na planilha de andamento dos projetos. Este processo esta em fase de padronização. Possibilita a visão do todo.	E4-2,6,7
Alocação	Alocação de Recursos	A empresa faz uma alocação de seus recursos por categorias, de acordo com a especialidade de cada um. Não existe análise de super alocação dos recursos, que podem gerar atrasos.	E4-4,5,9
	Andamento dos projetos	Apresenta planilhas de andamento dos projetos elaboradas no Excel e com as etapas em conjunto dos projetos de interiores e arquitetônico (em fase de implantação). São descritos escopo e prazos e averiguados semanalmente.	D-

Nota: (E) Entrevista estruturada; (EE) Entrevista espontânea; (D) Documentos

QUADRO 21 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM GMP

FONTE: Atividades baseadas em: MEREDITH e MANTEL (2003) e Pereira (2009)

A Tabela 05 apresenta os dados quantitativos em GMP referente aos processos. Neste, foi possível identificar como estão os processos da empresa em GMP de acordo com as evidências encontradas durante a coleta de dados, apresenta 71% dos processos de gerenciamento de projetos. Neste contexto é reconhecida a necessidade de melhorar, como se verifica, a empresa tem o intuito de atingir 100% de todos os processos à que foi instigada.

GMP_PROCESSOS (informais- formais – padrão)			ESCALA		
P	N	Atividade	1 Atuação Real (Evidências)	2 Atuação percebida pela Empresa	3 Atuação almejada pela Empresa
E4	1	Projetos são analisados de acordo com os objetivos do negócio	2	2	10
E4	2	Processos de gerenciamento para integrar o conjunto de projetos	3	3	10
E4	6	Processos padronizados para o gerenciamento de todos os projetos	4	4	10
E4	7	Múltiplos projetos integrados	3	3	10
E4	8	Programação de todos os projetos de acordo com	3	3	10

		sua prioridade			
E4	10	Recursos distribuídos de acordo com a prioridade do projeto	3	3	10
E4	12	Processos de gerenciamento em múltiplos projetos com documentações padronizadas	2	2	10
		Somatório das escalas das atividades	20	20	70
		% do somatório das escalas das atividades	71%	71%	100%

Nota: 1 e 2) Escala das atividades que a empresa realiza: (0) não realiza; (1) possivelmente não; (2) parcialmente; (3) quase totalmente; (4) totalmente. 3) Escala do impacto que a empresa atribui: (0) sem impacto; (5) baixo impacto; (10) alto impacto

TABELA 5 - PROCESSOS EM GMP

FONTE: Atividades baseadas em: PMI (2004), e Pereira (2009)

A Tabela 06 apresenta os dados quantitativos em GMP, referente ao monitoramento e controle dos processos. Nesta Tabela foi possível identificar como acontece o monitoramento e controle nos processos em GMP, de acordo com as evidências encontradas durante a coleta de dados, 50% dos processos são monitorados e controlados, porém a empresa acredita que 42% de seus processos são monitorados e controlados. O diretor reconhece à necessidade de melhorar o monitoramento e controle no GMP, como se verifica, a empresa tem o intuito de atingir 100% das atividades que foi instigada.

GMP_MONITORAMENTO E CONTROLE			ESCALA		
P	N	Atividade	1 Atuação Real (Evidências)	2 Atuação percebida pela Empresa	3 Atuação almejada pela Empresa
E4	3	Projetos analisados em conjunto para averiguação de potencialidades e/ou deficiências	3	2	10
E4	5	Identificação análise e controle dos riscos para entrega de múltiplos projetos	2	0	10
E4	9	Análise para alocação de recursos especializados (alta qualidade)	2	2	10
E4	11	Conhece seus recursos (humanos, tecnológicos, financeiros, etc.)	3	3	10
E4	13	Sistema de análise do desempenho em cada fase do gerenciamento de múltiplos projetos	0	0	10
E4	14	Identificação, avaliação e implementação de melhorias nos processos de gestão dos conjuntos de projetos	2	3	10
		Somatório das escalas das atividades	12	10	70
		% do somatório das escalas das atividades	50%	42%	100%

NOTA: 1 e 2) Escala das atividades que a empresa realiza: (0) não realiza; (1) possivelmente não; (2) parcialmente; (3) quase totalmente; (4) totalmente. 3) Escala do impacto que a empresa atribui: (0) sem impacto; (5) baixo impacto; (10) alto impacto

TABELA 6 - MONITORAMENTO E CONTROLE NOS PROCESSOS DE GMP

FONTE: Atividades baseadas em: PMI (2004), e PEREIRA (2009).

4.2.4 Resultados do Levantamento em Planejamento Estratégico

Os dados do Planejamento Estratégico foram organizados através do levantamento por meio do questionário E5(entrevista estruturada), EE5 (entrevista espontânea) e D (documentos).

Os diretores da empresa conhecem sobre Planejamento Estratégico, e apresentam algumas

resenta os resultados qualitativos em PE. Neste é possível identificar o andamenpráticas. O Planejamento Estratégico (PE) é realizado de maneira formal e intuitiva como veremos nos resultados apresentados.

O Quadro 22 apto da empresa em PE, todas as respostas tiveram fonte de dados listados na coluna correspondente

Item do Protocolo de coleta de dados		Resposta obtida	Fonte de dados
Objetivos organizacionais	Negócio e missão	A empresa tem definida sua missão e negócio e estes estão relatados no manual de qualidade da ISO-2001.	E5-1
	Desdobramento de metas	A empresa possui várias metas e projetos mas estas são vistas isoladamente e não visando o planejamento estratégico	E5-1
Análise interna e externa		Utiliza mais informações de concorrências através de conversas informais e analisa seu ambiente interno também verbalmente com conversa entre sócios	E5-3
Alternativas estratégicas		A empresa apresenta iniciativas de análise das estratégias, estas são isoladas e não trabalhadas em conjunto.	E5-8
Plano de Ação	Longo Prazo, Curto Prazo	Faz um plano de ações estratégicas de curto prazo. Os planos são documentados, mas não são estudados em conjunto. As metas de curto prazo são documentadas e não estipulam metas de longo prazo.	E5-2
Monitoramento e Controle	Revisão periódica	Em reuniões esporádicas são retomada as idéias.Alem de reuniões é realizado auditorias da ISO-2000 anualmente para analisar os processos inclusos no Manual de Qualidade, mas estes não são utilizados para decisões futuras.	E5-4,6
	Gerenciar responsabilidades	São definidas aos sócios, mas não documentada	E5-7

Nota: (E) Entrevista estruturada; (EE) Entrevista espontânea; (D) Documentos.

QUADRO 22 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM PE.

FONTE: Atividades baseadas em: Tavares (1991), Prado (2004), SEBRAE-PE (2007) e PEREIRA (2009)

A Tabela 07 apresenta os dados quantitativos em PE, referente aos processos. Para o PE, de acordo com as evidências encontradas durante a coleta de dados, a empresa apresenta 30% dos processos. Neste cenário a empresa

acredita que realizar 45% dos processos. Para a empresa estudada é reconhecida à necessidade de melhorar, como se verifica, a empresa tem o intuito de atingir 100% de todos os processos à que foi instigada.

GMP_MONITORAMENTO E CONTROLE			ESCALA		
P	N	Atividade	1 Atuação Real (Evidências)	2 Atuação percebida pela Empresa	3 Atuação almejada pela Empresa
E5	1	Planejamento estratégico com desdobramento de metas	3	2	10
E5	2	Planejamento estratégico de longo e curto prazo	0	2	10
E5	3	Planejamento Estratégico elaborado com dados de ambientes internos e externos ou de mercado	2	3	10
E5	5	Definição de seus objetivos estratégicos	1	2	10
E5	8	Ligação entre metas e os portfólio, programa e ou projetos	0	0	10
		Somatório das escalas das atividades	6	9	50
		% do somatório das escalas das atividades	30%	45%	100%

Nota: 1 e 2) Escala das atividades que a empresa realiza: (0) não realiza; (1) possivelmente não; (2) parcialmente; (3) quase totalmente; (4) totalmente. 3) Escala do impacto que a empresa atribui: (0) sem impacto; (5) baixo impacto; (10) alto impacto

TABELA 7 - PROCESSOS EM PE

FONTE: Atividades baseadas em: TAVARES (1991), PRADO (2004) E PEREIRA (2009).

A Tabela 08 apresenta os dados quantitativos em PE, referente ao monitoramento e controle dos processos. A empresa faz monitoramento e controle os seus processos para o PE, apresentando 42% de atuação de acordo com as evidências encontradas durante a coleta de dados e de acordo com a percepção da empresa 17% é realizado. O diretor reconhece à necessidade de melhorar o monitoramento e controle em PE, como se verifica, a empresa tem o intuito de atingir 100% das atividades que foi instigada.

GMP_MONITORAMENTO E CONTROLE			ESCALA		
P	N	Atividade	1 Atuação Real (Evidências)	2 Atuação percebida pela Empresa	3 Atuação almejada pela Empresa
E5	4	Revisão periódica do planejamento estratégico	0	0	10
E5	6	Parâmetros para avaliar o andamento de seu planejamento estratégico	2	3	1
E5	7	Responsabilidades são definidas e gerenciadas quando implementa o planejamento estratégico	0	2	10
		Somatório das escalas das atividades	2	5	30
		% do somatório das escalas das atividades	17%	42%	100%

Nota: 1 e 2) Escala das atividades que a empresa realiza: (0) não realiza; (1) possivelmente não; (2) parcialmente; (3) quase totalmente; (4) totalmente. 3) Escala do impacto que a empresa atribui: (0) sem impacto; (5) baixo impacto; (10) alto impacto

TABELA 8 - MONITORAMENTO E CONTROLE EM PE

FONTE: Atividades baseadas em: TAVARES (1991), PRADO (2004) E PEREIRA (2009).

4.2.5 Resultados do Levantamento em Gerenciamento de Portfólio de Projetos

Os dados do Gerenciamento de Portfólio de Projetos foram organizados através do levantamento por meio do questionário E4 e E5 (entrevista estruturada), EE6 (entrevista espontânea) e D (documentos).

O diretor não conhecia a metodologia de gerenciamento de Portfólio de Projetos. Para o estudo, este gerenciamento não acontece. Os dados qualitativos e quantitativos para as atividades realizadas no Gerenciamento de Portfólio de Projetos (GPP) não são nulos, algumas destas atividades a empresa mesmo sem o conhecimento realiza. No Quadro 23 são apresentados os dados qualitativos, identificando descritivamente o andamento da empresa em etapas da GPP, todas as respostas tiveram fonte de dados listados na coluna correspondente.

Item do Protocolo de coleta de dados	Resposta obtida	Fonte de dados
Identificação dos componentes	A empresa possui pouca clareza de suas necessidades estratégicas e identifica os componentes intuitivamente. Tem clareza dos objetivos de negócio da empresa, mas não faz a ligação ao processo de aceite de projetos.	E4-01, E6 -1
Categorização dos componentes	Faz categorização dos projetos de acordo com o tipo de negócio, mas não são categorias do plano estratégico. Apresenta categoria de projetos residenciais, comerciais, de interiores e de incorporação imobiliária.	E6 -2
Avaliação, Seleção e Priorização dos componentes;	Os diretores visualizam seus projetos com o auxílio da planilha de andamento de projetos, sendo esta sua única forma de ver seu portfólio. Esta análise é feita semanalmente com avaliações das deficiências e potencialidades de maneira intuitiva. Não são recusados projetos, é aceito todo projeto que pague o quanto a empresa cobra.	E6 -3, 4, 5,6
Balanceamento	Não realiza	E6 -7
Análise do portfólio – monitoramento e controle	Não realiza	E6 -8, 9
Ferramentas	Não apresenta	E6 -10,11

Nota: (E) Entrevista estruturada; (EE) Entrevista espontânea; (D) Documentos.

QUADRO 23 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM GPP

FONTE: Atividades baseadas em: Tavares (1991), Prado (2004), SEBRAE-PE (2007) e PEREIRA (2009).

A Tabela 09 apresenta os dados quantitativos em GPP, referente aos processos. Neste se identifica que de acordo com as evidências encontradas durante a coleta de dados realiza 25% dos processos, porém a empresa acredita realizar 36% dos processos que permitem gerenciar o portfólio de projetos. No caso foi reconhecida pouca necessidade de aplicar GPP, como se verifica, a empresa tem o intuito de atingir 64,2% de todos os processos à que foi questionada.

GMP_MONITORAMENTO E CONTROLE			ESCALA		
P	N	Atividade	1 Atuação Real (Evidências)	2 Atuação percebida pela Empresa	3 Atuação almejada pela Empresa
E6	1	Clareza das prioridades estratégicas	2	3	10
E6	2	Classificação dos empreendimentos em categorias	2	3	10
E6	3	Avaliação, seleção e priorização dos projetos pelas prioridades estratégicas	1	1	5
E6	5	Comparação dos empreendimentos entre si e concorrência pelos mesmos recursos, independente da categoria	2	3	5
E6	6	Análise da disponibilidade de recursos na seleção e priorização dos projetos	2	3	10
6	0	Uso de ferramentas de apoio a decisão relacionada ao portfólio	0	0	5
		Somatório das escalas das atividades	9	13	45
		% do somatório das escalas das atividades	25%	36%	64,2%

Nota: 1 e 2) Escala das atividades que a empresa realiza: (0) não realiza; (1) possivelmente não; (2) parcialmente; (3) quase totalmente; (4) totalmente. 3) Escala do impacto que a empresa atribui: (0) sem impacto; (5) baixo impacto; (10) alto impacto

TABELA 9 - PROCESSOS EM GPP

FONTE: Atividades baseadas em: TAVARES (1991), PRADO (2004) E PEREIRA (2009).

A Tabela 10 apresenta os dados quantitativos em GPP, referente ao monitoramento e controle dos processos. A empresa de estudo apresenta 12,5% de monitoramento e controle de processos pertinentes a GPP, estes dados estão de acordo com as evidências encontradas durante a coleta de dados, para o diretor da empresa a sua realidade são de 19% destes processos monitorados e controlados. Houve pouco reconhecimento da necessidade de melhorar o monitoramento e controle em GPP revelando que o ideal seria realizar apenas 50% de todas as atividades que foi indagada.

GMP_MONITORAMENTO E CONTROLE			ESCALA		
P	N	Atividade	1 Atuação Real (Evidências)	2 Atuação percebida pela Empresa	3 Atuação almejada pela Empresa
E6	4	Avaliação, seleção e priorização de seus projetos de acordo com um comitê de análise	0	0	10
E6	7	Reavaliação periódica do portfólio, podendo o projeto ser paralisado	2	3	10
E6	8	Realização periódica de reuniões de avaliação de	0	0	0

		portfólio			
E6	9	Envolvimento da alta direção envolvida na avaliação do portfólio	0	0	0
		Somatório das escalas das atividades	2	3	20
		% do somatório das escalas das atividades	12,5%	19%	50%

Nota: 1 e 2) Escala das atividades que a empresa realiza: (0) não realiza; (1) possivelmente não; (2) parcialmente; (3) quase totalmente; (4) totalmente. 3) Escala do impacto que a empresa atribui: (0) sem impacto; (5) baixo impacto; (10) alto impacto

TABELA 10 - MONITORAMENTO E CONTROLE NOS PROCESSOS DE GPP

FONTE: Atividades baseadas em: TAVARES (1991), PRADO (2004) E PEREIRA (2009).

4.2.6 Resultados do Levantamento da Maturidade – MMGP –Darci Prado

O diretor foi submetido ao questionário para averiguação da maturidade em todas as práticas de Gerenciamento de Projeto que realiza, averiguando os seus processos de Gestão de projetos, dos múltiplos projetos e Portfólio, através do modelo Prado MMGP v 1.5 e o resultado refletem todas as demais evidências.

O modelo Prado – MMGP é um modelo de maturidade brasileiro que propõe aplicação da maturidade por setores da organização, segundo o autor, as organizações possuem setores com diferentes níveis de maturidade em gerenciamento de projetos.

Este modelo apresenta cinco níveis de maturidade, sendo que a evolução nos níveis ocorre através de seis dimensões: Conhecimentos de Gerenciamento, Uso da metodologia, Informatização, Uso de estrutura organizacional, Relacionamentos Humanos e Alinhamento estratégico.

A pontuação adquirida no resultado final para este teste foi de 2,56, sendo que pertence ao nível 2 de maturidade. De acordo com Prado (2006) o nível 2 a empresa reconhece a necessidade do desenvolvimento de processos e comportamentos, que possam ser repetidos em diversos projetos. Percebe-se melhor a necessidade de se efetuar planejamento e controle e, em algumas iniciativas isoladas, alguma melhoria é percebida.

Na Figura 43 é possível verificar a pontuação em cada nível de maturidade adquirida pela empresa.

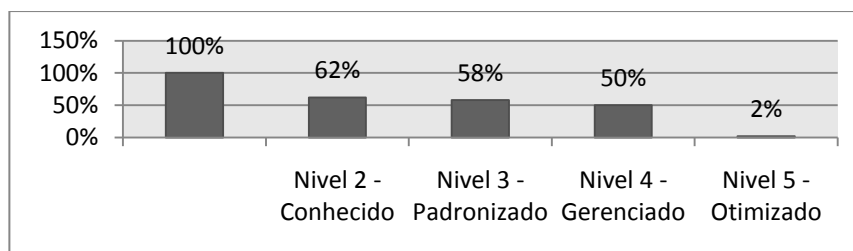


FIGURA 43 - RESULTADO DO TESTE DE MATURIDADE POR NÍVEL

FONTE: Da autora, 2010.

É possível visualizar na Figura acima que a empresa apresenta boas práticas em GP apresentando processos em porcentagens parecidas nos níveis 2, 3 e 4 de maturidade. Já as dimensões de Prado são apresentadas na Figura 44 abaixo, onde revela que a empresa apresenta uma maior aderência as dimensões de Competência Técnica, Metodologia e Informatização e uma menor aderência ao Alinhamento Estratégico, Competência Comportamental e Estrutura Organizacional.

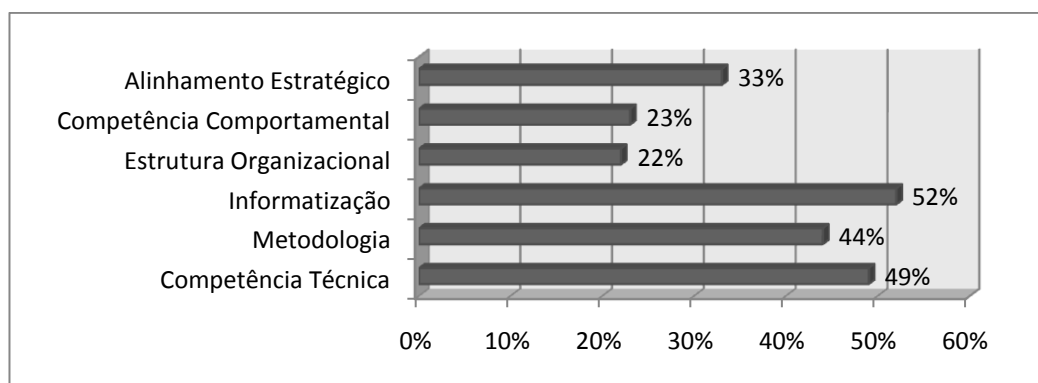


FIGURA 44 - RESULTADO DO TESTE DE MATURIDADE POR DIMENSÕES

FONTE: Da autora,(2010)

De acordo com os autores, nesta fase a empresa apresenta investimentos constantes em treinamento básico de GP, com a obtenção de softwares de GP. A linguagem de GP nesta fase começa a ser comum, por vezes com iniciativas isoladas de padronização de procedimentos. A organização aqui sente necessidade de se efetuar planejamento e controle, sendo que alguma melhoria pode percebida isoladamente. O gerenciamento de múltiplos projetos não é padronizado. Neste caso os fracassos na GP persistem (PRADO, 2004; ARCHIBALD; PRADO, 2008).

4.2.7 PANORAMA GERAL DOS RESULTADOS DO LEVANTAMENTO DE DADOS

O levantamento de dados obtidos por meio de questionário para entrevista estruturada 1, elaborado por Pereira (2009) permite quantificar apenas as práticas em GP, GMP, PE e GPP. As práticas da Gestão Organizacional foram coletadas apenas com dados qualitativos, e, devido a este fato, não serão apresentados dados quantitativos em GO.

O Quadro 24 apresenta o panorama dos resultados do levantamento de dados do estudo quanto as suas práticas em Gerenciamento de Projetos, Múltiplos Projetos, Portfólio e o Planejamento Estratégico.

ATIVIDADE	PANORAMA GERAL
Gerenciamento de Projetos	Apresenta alguns processos (66%) e realiza monitoramento e controle (64%). Demonstrou boa vontade em aplicar os conhecimentos de gerenciamento de projetos (88%)
Gerenciamento de Múltiplos Projetos	Apresenta alguns processos (71%) e realiza monitoramento e controle (50%). Acredita na importância da Gestão de Múltiplos Projetos (100%)
Planejamento Estratégico	Apresenta poucos processos (30%) sendo quase nula a presença de monitoramento e controle (17%). Demonstrou muito boa vontade em aplicar os conhecimentos em Planejamento Estratégico (100%)
Gerenciamento do Portfólio de Projetos	Apresenta poucos processos (25%), sendo quase nula a presença de monitoramento e controle (12,5%). Percebe pouca importância na aplicação de Gestão de Portfólio de Projetos. (%)
Maturidade em Gestão de Projetos	Atingiu o nível 2 de maturidade, sendo uma empresa que realiza GP em muitos processos e apresenta aplicação e formalizações expressivas.

QUADRO 24: DESEMPENHO GERAL DA EMPRESA

FONTE: Da autora, 2010.

Na Figura 45 em gráfico de radar, são apresentadas as informações referentes aos processos, monitoramento e controle de cada área de estudo, com este tipo de representação gráfica permite visualizar qual das áreas a empresa é mais atuante, relatando também seus resultados gerais.

Para o estudo identifica-se que a empresa apresenta alguns processos, monitoramentos e controles. A área melhor desenvolvida é em GMP com 71% de atuação, sendo a sua área de maior deficiência o GPP com apenas 25% de desempenho geral.

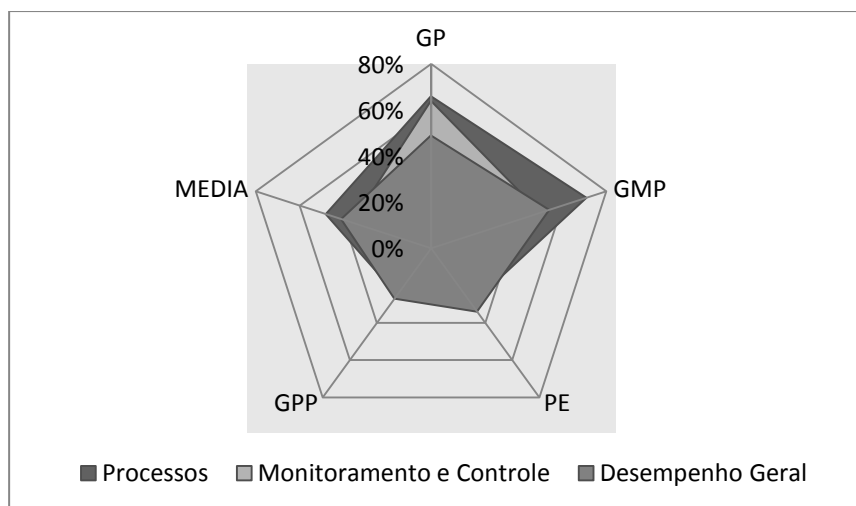


FIGURA 45 - PANORAMA GERAL, DADOS QUANTITATIVOS

FONTE: Da autora, 2010.

A empresa possui processos bem formalizados nas áreas de GP e GMP. Apresentando monitoramento e controle nessas áreas acima de 50%. Porém é importante destacar que o Planejamento estratégico e a Gestão de Portfólio apresentaram pouca padronização monitoramento e controle pela empresa, tendo um desempenho geral de 34% e 27% respectivamente.

A coleta de dados foi realizada identificando processos de acordo com as práticas da empresa de estudo, mesmo que esta seja realizada sem padrão, apenas de maneira informal.

Com os dados identificados no estudo de caso foi possível compreender como foi proposto o Modelo de Pereira (2009) e conhecer práticas de gestão na empresa em estudo que podem colaborar na aplicação do questionário para entrevista 2 e na proposta desta pesquisa se confrontadas com a teoria.

4.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO DA EMPRESA DO ESTUDO DE CASO

Após identificar as práticas das gestões utilizadas na empresa de estudo através da aplicação do questionário para entrevista 1, foi elaborado pela pesquisadora o questionário para entrevista 2 com o objetivo de identificar os processos e instrumentos da gestão organizacional, gestão de projetos, gestão de múltiplos projetos, planejamento estratégico e gestão de portfólio propostos pelo

Modelo de Pereira (2009) para as cinco gestões, que, no Modelo, são chamados de Componentes.

O questionário para entrevista 2 foi dividido em cinco partes, uma para cada componente do Modelo de Pereira (2009). Para cada componente foram elaboradas questões contendo o código do processo, área do processo, nome do processo e descrição do processo, bem como o código dos instrumentos (ferramentas e documentos), nome dos instrumentos e descrição dos instrumentos que foram sugeridos pelo Modelo.

O questionário foi respondido na presença da pesquisadora que relatava a situação atual encontrada na empresa e verificava os documentos existentes para cada processo ou instrumento que o entrevistado disponibilizava.

Os dados foram obtidos através de reuniões agendadas previamente com duração média de uma hora e meia. Por se tratar de um questionário muito extenso, as reuniões foram divididas em cinco partes, uma para cada componente.

A realização do questionário para entrevista estruturada 1 colaborou para o conhecimento da empresa de estudo e simplificou o preenchimento do questionário para entrevista estruturada 2, gerando um maior entendimento dos processos e instrumentos utilizados pela empresa de estudo.

Os dados obtidos com a aplicação do questionário para entrevista 2 foram utilizados para diagnosticar a empresa em comparação com o Modelo de gestões proposto por Pereira (2009) a fim de colaborar na elaboração da proposta desta dissertação.

O levantamento de dados apresentado foi coletado através das respostas das entrevistas estruturadas (EC1- EC2- EC3- EC4- EC5), e por meio de documentos (D) apresentados pelo entrevistado. Para um maior entendimento, o questionário para entrevista estruturada 2 e os dados coletados na empresa de estudo podem ser encontrados no apêndice 1 desta dissertação.

Com os dados obtidos com a realização do questionário foi possível diagnosticar a empresa de estudo com dados qualitativos e quantitativos para os cinco componentes de gestão, mostrando os resultados na ordem a seguir: gestão organizacional, gerenciamento de projetos, gerenciamento de múltiplos projetos, planejamento estratégico e gerenciamento de portfólio de projetos.

Para cada componente é apresentado um quadro com diagnóstico dos processos e instrumentos propostos pelo Modelo onde para estes foi dado uma nota “1” ou “0” distribuídas em 4 colunas, sendo elas:

- Não faz, onde a empresa não realiza o processo ou instrumento;
- Parecido, onde a empresa apresenta a formalização, mas não da mesma maneira que o Modelo ou faltam alguns itens descritos no Modelo para ser considerado Igual;
- Igual, onde a empresa faz o processo da mesma maneira descrito no Modelo, e
- Melhor, onde a empresa padroniza o processo do Modelo num estágio mais avançado onde o processo já esta sendo medido, controlado ou melhorado.

Cada processo e instrumento apresentado pela empresa do estudo foram analisados individualmente em comparação com o Modelo e, os processos ou instrumentos que foram identificados como diferente do Modelo foram propostos ações para sua melhoria.

Os processos que foram considerados melhores que o Modelo foram categorizados como: processos que tem medições estabelecidas; processos com controle estabelecido e executado e processos que apresentaram-se com melhorias implementadas.

4.3.1 Componente 1 - Gestão Organizacional

Como visto no referencial teórico, o componente 1 – Gestão Organizacional, elaborado por Pereira (2009), foi baseada no modelo proposto por Oliveira (2005) em sua tese de doutorado. Este componente no Modelo inclui cinco etapas: 1) Comercial, 2) Finanças, 3) Sistema de Informação, 4) Qualidade e 5) RH. Cada uma das etapas inclui processos que são planejados, executados, monitorados e controlados.

O quadro 25 apresenta o diagnóstico dos dados identificados no questionário para entrevista estruturada 2. Os processos e instrumentos

identificados na empresa de estudo foram comparados com os processos e instrumentos descritos e propostos pelo Modelo de Pereira (2009) e foram diagnosticados em 2 etapas distintas: processos padronizados conforme o Modelo e processos considerados melhores que o Modelo.

Cada processo e instrumento foram analisados quanto sua situação atual, recebendo nota “1” para a classificação encontrada: Parecido, Igual, Melhor ou Não faz, e nota “0” para as demais.

Para cada processo e instrumento analisado foi sugerida uma proposta, sendo que estes poderiam: ser descartados e utilizar o processo do Modelo; ajustar o processo ou instrumento atual ao Modelo; mudar o Modelo com melhorias ou descartar e adiar seu uso. Quando o processo ou instrumento deveria utilizar ou se ajustar ao Modelo foi elaborado uma ação para tornar este igual ao Modelo de Pereira (2009)

A ação para cada processo e instrumento foi elaborada a partir da análise dos dados obtidos no questionário em comparação com a descrição do Modelo, verificando etapas dos processos ou instrumentos que a empresa não utilizava.

Durante a análise de dados surgiram processos identificados como melhores que os processos propostos pelo Modelo de Pereira (2009) os quais foram considerados mais maduros. Estes processos foram categorizados como: processos com medições estabelecidas, estruturadas e analisadas; processos com controle estabelecido e executado e processos com problemas identificados e melhorias implementadas.

Gestão da Organização (GO) – 18 processos e 30 instrumentos															
Processos e Instrumentos			Situação Atual				Proposta de como ficar					Situação Atual			
Área de atuação	Código	Nome	P A R E C I D O	I G U A L	M E L H O R	N Ã O F A Z	Usar o processo do modelo	Ajustar o processo atual ao modelo	Mudar o modelo com melhorias	Não usar o processo e/ou instrumento	Ação	____tem medições estabelecidas, estruturadas e analisadas	____tem controle estabelecido e executado	____tem problemas identificados e melhorias implementadas	
COMERCIAL	GO_01	Plano de Marketing	1	0	0	0	-	x	-	-	Elaborar um plano de marketing com análise de aspectos como o mercado, a concorrência, o público alvo, matriz SWOT e as estratégias de mercado.	0	0	0	
	DP17	Formulário de Plano de Marketing	0	0	0	1	x	-	-	-	Criar um formulário de plano de marketing com definição de como conduzir o marketing da empresa.	-	-	-	
	DP6	Checklist de publicidade	1	0	0	0	-		-	-	Listar a publicidade da organização em um <i>checklist</i> de publicidade.	-	-	-	
	GO_02	Valor do Projeto	0	0	1	0	-		-	x	-	1	1	0	
	IA2	Instruções para formular preço de projetos e propostas	0	0	0	1	-		-	x	-	-	-	-	
	DC3	Tabela de preços de projetos e propostas	0	1	0	0	x		-	-	-	-	-	-	
	GO_03	Proposta Comercial	0	0	1	0	-		-	x	-	1	1	1	
	DP7	Formulário de proposta comercial	0	1	0	0	x		-	-	-			-	
	Soma de processos - comercial			1	0	2	0						2	2	1
	Soma de instrumentos - comercial			1	2	0	2						-	-	-
FINANÇAS	GO_04	Registro e previsões de faturamento	0	1	0	0	x	-	-	-	-	0	0	0	
	DP1	Planilha financeira geral	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-	

	GO_05	Monitoramento e Controle Financeiro	0	1	0	0	x	-	-	-	-	0	0	0
	DP11	Gráficos financeiros	0	0	0	1	x	-	-	-	Gerar gráficos com os resultados financeiros previstos e alcançados.	-	-	-
	DP12	Checklist financeiro	0	0	0	1	x	-	-	-	Criar checklist de ações para estabilizar e ou manter os resultados financeiros.	-	-	-
	IND1	Relatório financeiro mensal	1	0	0	0	-	x	-	-	Inserir no relatório financeiro mensal projeções e alerta de riscos.	-	-	-
	GO_06	Contabilidade	0	1	0	0	x	-	-	-	-	0	0	0
	DP13	Protocolo de contabilidade	0	0	0	1	x	-	-	-	Criar um protocolo da contabilidade com registro dos documentos enviados a contabilidade com descrição e assinatura de quem recebeu.	-	-	-
	DP14	Relatório de contabilidade	0	0	0	1	x	-	-	-	Gerar um relatório dos resultados dos serviços da contabilidade para monitorar e controlar o serviço terceirizado.	-	-	-
Soma de processos - finanças			0	3	0	0						0	0	0
Soma de instrumentos - finanças			1	1	0	4						-	-	-
SI	GO_07	Comunicação externa	1	0	0	0	-	x	-	-	Formalizar o fluxo de informações externa	0	0	0
	DC4	Fluxograma da comunicação	1	0	0	0	-	x	-	-	Criar um fluxograma formal da comunicação externa com a descrição dos meios de comunicação e sequência sugerida para processos externos	-	-	-
	GO_08	Comunicação interna	1	0	0	0	-	x	-	-	Formalizar o fluxo de informações interna	0	0	0
	DC4	Fluxograma da comunicação	1	0	0	0	-	x	-	-	Criar um fluxograma formal da comunicação externa com a descrição dos meios de comunicação e sequência sugerida para processos internos	-	-	-
	GO_09	Cadastro de partes envolvidas	0	0	1	0	-	-	-	x	-	1	1	1
	DC1	Tabela de registro da equipe	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	P8	Registro de clientes externos	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	DP9	Registro de clientes internos	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	GO_10	Gestão de arquivos	0	1	0	0	x	-	-	-	-	0	0	0
	IA3	Instruções		1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-

		arquivamento de documentos												
	GO_11	Gestão das atividades	1	0	0	0	-	x	-	-	A gestão de atividades deve ser registrada diariamente o que foi desenvolvido.	0	0	0
	DP5	Gestão de atividades	1	0	0	0	-	x	-	-	A planilha de gestão de atividades diárias deve conter o registro das atividades, horas trabalhadas, erros nos processos, banco de dados de lições, partes envolvidas, datas. Esta planilha de gerencia de atividades deve ser utilizada por todos os componentes do roteiro.	-	-	-
	IND4	Relatório de avaliação da comunicação	0	0	0	1	x	-	-	-	Gerar relatório de avaliação da comunicação da organização identificando deficiências e potencialidades.	-	-	-
	Soma de processos - SI		3	1	1	0						1	1	1
	Soma de instrumentos - SI		3	4	0	1						-	-	-
QUALIDADE	GO_12	Padronização	1	0	0	0	-	x	-	-	Padronizar os processos e instrumentos de acordo com o roteiro, além da padronização da ISO2000	1	0	0
	IA5	Instruções de padronização	1	0	0	0	-	x	-	-	Criar instruções de como implantar e manter a padronização além da padronização da ISO2000	-	-	-
	DP15	Gestão de atividades	1	0	0	0	-	x	-	-	Inserir os documentos do roteiro na planilha de documentos padronizados.	-	-	-
	GO_13	Avaliação dos recursos /processos	0	1	0	0	x	-	-	-	-	0	0	0
	DP10	Checklist de processos	0	1	0	0	x	-		-	-	-	-	-
	GO_14	Banco de dados – lições aprendidas	0	0	0	1	x	-	-	-	As lições aprendidas nos diversos processos devem ser documentadas em um banco de dados e todas estas informações devem ser analisadas e controladas	0	0	0
	DP5	Gestão de atividades	1	0	0	0	-	x	-	-	A planilha de gestão de atividades diárias deve conter o registro das atividades, horas trabalhadas, erros nos processos, banco de dados de lições, partes envolvidas, datas. Esta planilha de gerencia de atividades deve ser utilizada por todos os componentes do roteiro.	-	-	-
	GO_15	Relatório de situação GO	1	0	0	0	-	x	-	-	Gerar relatórios periodicamente descrevendo o desempenho do trabalho, apresentando gráficos mostrando a situação atual	0	0	0
	DP16	Relatório de	1	0	0	0	-	x	-	-	Demonstrar as cinco áreas da gestão organizacional	-	-	-

		situação GO									no relatório de situação			
	IA4	Instrução para montar mural da qualidade	1	0	0	0	-	x	-	-	Inserir nos indicadores de qualidade os componentes GO, GPP, PE e GMP, com manual de como montar o mural da qualidade	-	-	-
Soma de processos – qualidade			2	1	0									0
Soma de instrumentos - qualidade			5	1	0									-
	GO_16	Contratações e dispensas	0	0	1	0	x	-	-	-	-	1	1	0
	IA1	Instruções de contratações e dispensas	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	GO_17	Desempenho dos recursos humanos	0	0	1	0	-	-	-	x	-	1	0	0
	DP35	Formulário de avaliação de RH por projeto	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	DP4	Formulário de avaliação do RH semestral	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	IND2	Relatório de desempenho dos funcionários	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	GO_18	Treinamento	0	1	0	0	x	-	-	-	-	0	0	0
	DC5	Registro das políticas de treinamento	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	DP2	Requerimento de treinamento	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	IND3	Relatório de treinamentos	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
Soma de processos - RH			0	1	2	0						2	1	0
Soma de instrumentos - RH			0	7	0	0						-	-	-
Total de processos			6	6	5	1						5	4	2
Total de instrumentos			10	15	0	7						-	-	-

QUADRO 25 - GESTÃO ORGANIZACIONAL – DADOS QUANTITATIVOS

FONTE: Da autora, 2010

Para um melhor entendimento da GO, nos gráficos de linhas e colunas (Figura 46 e 47), são apresentados os resultados da análise quantitativa de alguns resultados centrais. Os dados foram retirados da Soma de processos e de instrumentos para cada uma das cinco áreas da gestão organizacional encontradas no Quadro 25.

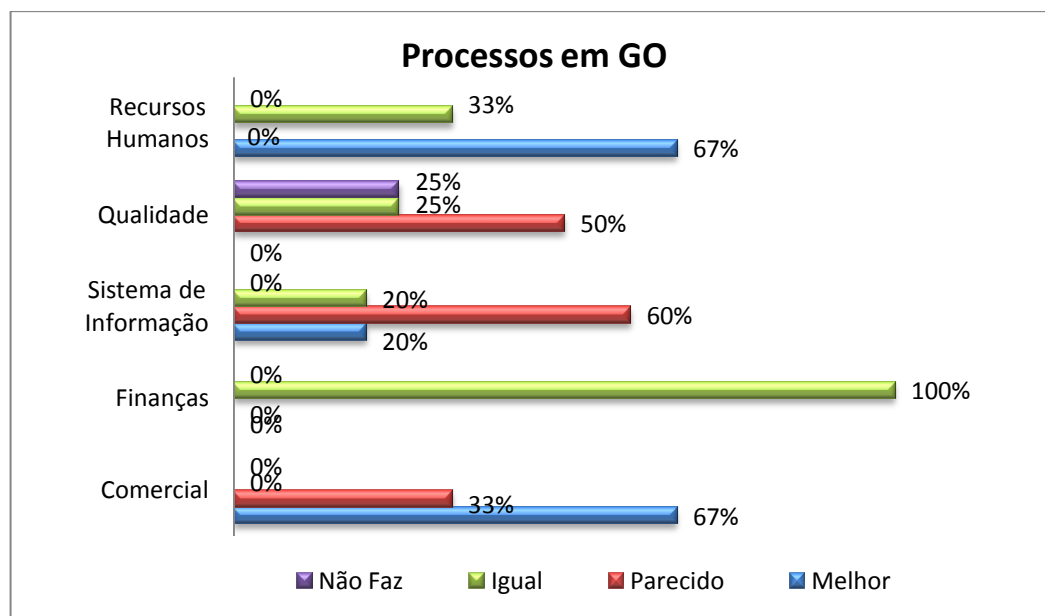


FIGURA 46 - PROCESSOS REALIZADOS EM GO NO ESTUDO DE CASO
FONTE: Da autora, (2010)

Nos gráficos apresentados na Figura 46 foi possível identificar a situação do estudo de caso em comparação com o Modelo. Das cinco etapas em GO, os processos de Finanças são realizados em 100% iguais ao Modelo. Qualidade e Sistemas de Informação também se destacam com uma porcentagem de processos parecidos ao Modelo superior a 50%. A única etapa que apresentou processos que a empresa não formaliza é a Qualidade. Alguns processos se apresentaram melhores que a padronização do Modelo, além de padronizados eles são medidos, controlados ou aperfeiçoados. A área comercial e de recursos humanos se destacam na empresa, apresentando 67% dos processos em estágios mais avançados que a padronização.

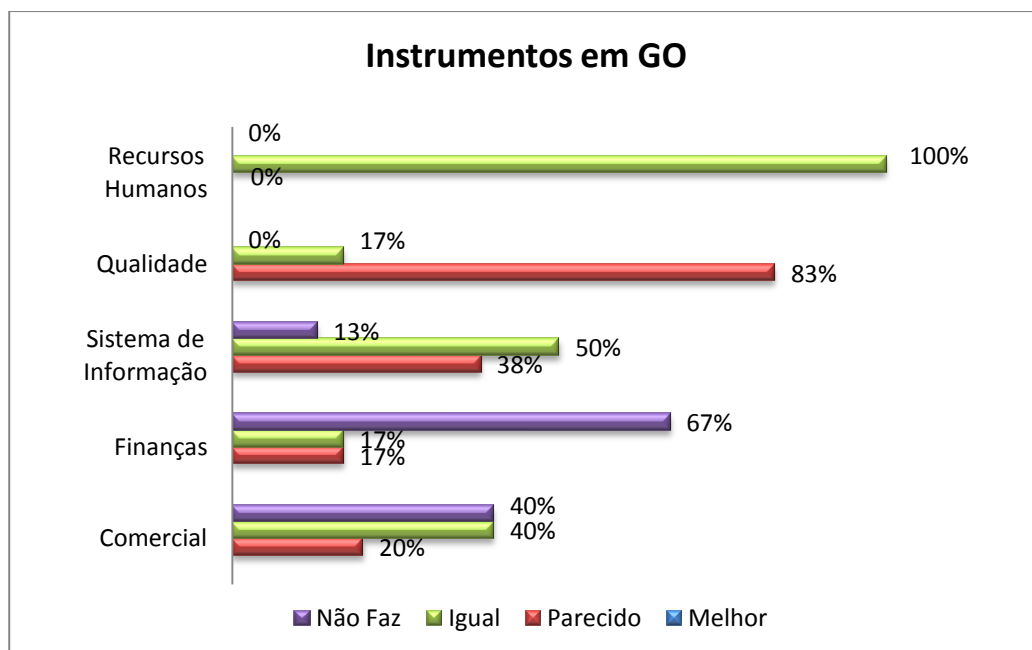


FIGURA 47 - INSTRUMENTOS REALIZADOS EM GO NO ESTUDO DE CASO
 FONTE: Da autora, (2010)

Nos resultados de como a empresa realiza seus instrumentos em GO (Figura 47), o gráfico de barras relata que 100% dos instrumentos da etapa Recursos Humanos são formalizados pela empresa conforme os instrumentos apresentados pelo Modelo. A etapa Finanças e Comercial tem uma maior porcentagem de instrumentos não formalizados, 66% e 40%, respectivamente.

O gráfico da Figura 48 abaixo demonstra a situação atual da empresa de estudo de caso nas cinco áreas do componente 1 – Gestão Organizacional. Os diagnósticos apresentados demonstram que a empresa apresenta processos padronizados para todas as 5 áreas de GO. Sistemas de Informação e Recursos Humanos são os mais desenvolvidos e apresentam processos considerados mais maduros que os processos em início de padronização. Apesar da empresa apresentar a ISO/2000 – Manual de qualidade, a área qualidade foi a única área que apresentou processos que a empresa não realiza. O processo não realizado, Lições Aprendidas é considerado de extrema importância não apenas em GO, mas como em todos os outros Componentes para que a empresa não repita erros já identificados.

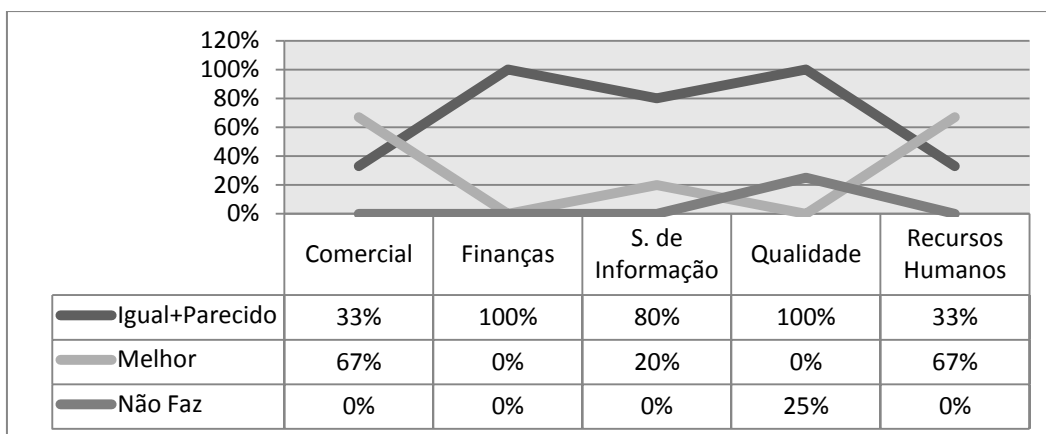
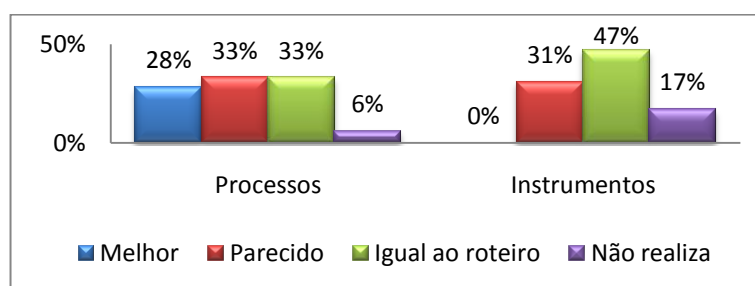


FIGURA 48 - SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA NOS PROCESSOS EM GO
 FONTE: Da autora, (2010)

Os resultados gerais em GO apresentados no gráfico de barras da Figura 49 permitem a visualização do estudo quanto à atuação em GO nos seus processos e instrumentos. Para a formulação do gráfico foram retirados dados da Soma total de processos e de instrumentos encontradas no Quadro 25.



Nota: Os instrumentos não foram avaliados na categoria “Melhor” por serem considerados parte do processo. Estes foram analisados apenas para saber se a empresa utiliza a sugestão de instrumentos.

FIGURA 49 - DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS E INSTRUMENTOS PADRONIZADOS EM GO NO ESTUDO DE CASO.

FONTE: Da autora, (2010)

O total dos processos foram analisados separadamente do total de instrumentos e observou-se que a empresa tem a grande maioria dos processos e instrumentos padronizados. Os processos apresentaram apenas 6% deles inexistentes enquanto os instrumentos apresentaram 17%, identificando que a empresa usa outro tipo de ferramentas ou documentos para certos processos.

4.3.2 Componente 2 - Gerenciamento de Projetos

Conforme visto no referencial teórico, no Componente GP do Modelo são tratadas nove áreas: 1) Integração, 2) Escopo, 3) Tempo, 4) Custo, 5) Qualidade, 6) Gestão de Pessoas, 8) Risco e 9) Aquisições, baseados no PMBOK (PMI, 2004) e integrados as competências comportamentais, contextuais e técnicas propostas pelo ICBv3 (IPMA, 2006). No Modelo proposto por Pereira (2009) os 44 processos do PMBOK são agrupados em um menor número, com intuito de adaptar o Modelo a realidade das organizações.

Os resultados sobre o gerenciamento de projetos no estudo será apresentado com dados qualitativos e quantitativos apresentados em quadros e figuras com gráficos. A empresa analisada apresentou bom conhecimento das técnicas de GP.

O quadro 26 apresenta dados qualitativos sobre o conhecimento da empresa ao método de GP e descreve como a empresa conduz cada uma das nove áreas da gestão de projetos e a situação da empresa quanto aos seus processos e instrumentos comparados ao Modelo. O questionário para entrevista estruturada 2 bem como os dados coletados na empresa de estudo podem ser encontrados no Apêndice 1 desta dissertação.

Gestão de Projetos (GP) – 26 processos e 23 instrumentos

Processos e Instrumentos			Situação Atual				Proposta de como ficar					Situação Atual		
Área de atuação	Código	Nome	P A R E C I D O	I G U A L	M E L H O R	N Ã O F A Z	Usar o processo do modelo	Ajustar o processo atual ao modelo	Mudar o modelo com melhorias	Não usar o processo e/ou instrumento	Ação	___tem medições estabelecidas, estruturadas e analisadas	___tem controle estabelecido e executado	___tem problemas identificados e melhorias implementadas
INTEGRAÇÃO	GP_01	Situação inicial do projeto	0	1	0	0	x	-	-		-	0	0	0
	DP18	Formulário de situação inicial do projeto	1	0	0	0	-	x	-	-	O formulário situação inicial do projeto deve prever a viabilidade financeira.	-	-	-
	GP_02	Proposta de projeto	1	0	0	0	-	x	-	-	Formalizar a proposta de projeto e acrescentar elementos como: objetivos, mercado e comparativos.	0	0	0
	DP19	Formulário de proposta de projeto	0	0	0	1	x	-	-	-	Criar um formulário de proposta de projeto	-	-	-
	GP_03	Briefing	0	0	1	0	-	-	x	-	-	1	0	0
	DP20	Checklist de briefing	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	GP_04	Estudo preliminar	0	0	1	0	-	-	x	-	-	1	1	1
	DP21	Checklist de estudo preliminar	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	GP_05	Plano de projeto	0	0	0	1	x	-	-	-	Reunir toda documentação do ciclo de vida do projeto caracterizando os detalhes traçados no planejamento, abordando as nove áreas descritas em GP.	0	0	0
	DP22	Formulário de plano de projeto	1	0	0	0	-	x	-	-	Inserir formulário com descrição das nove áreas. Apresentar campos para preencher com dados, direcionando a elaboração do plano.	-	-	-

	IA6	Instruções – gerenciar projeto	0	0	0	1	x	-	-	-	Criar instruções de como gerenciar um projeto, apresentar o fluxo dos processos e modelo de plano de projeto.	-	-	-
	GP_06	Plano de mudanças	0	0	1	0	-	-	x	-	Considerar o plano de mudanças o processo que gera alterações de escopo que são geradas internamente ou pelo cliente.	1	0	0
	DP23	Formulário de plano de mudanças	1	0	0	0	-	x	-	-	-	-	-	-
Som de processos Integração			1	1	3	1								1
Soma de Instrumentos Integração			3	2	0	2								-
ESCOPO	GP_07	EDT – estrutura de desenvolvimento do trabalho	0	0	1	0	-	-	x	-	-	1	1	0
	DP24	Planilha EDT	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
Som de processos Escopo			0	0	1	0						1		0
Soma de Instrumentos Escopo			0	1	0	0						-		-
TEMPO	GP_08	Estimar recursos	0	1	0	0	x	-	-	-	-	0	0	0
	DP25	Planilha de recurso GP	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	GP_09	Seqüenciar	0	1	0	0	x	-	-	-	-	0	0	0
	DP24	Planilha EDT	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	GP_10	Estimar durações	0	1	0	0	x	-	-	-	-	0	0	0
	DP24	Planilha EDT	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	GP_11	Cronograma	1	0	0	0	-	x	-	-	Implantar graficamente o cronograma com o gráfico de <i>Gantt</i> .	0	0	0
	DP26	Gráfico diagrama de Gantt	0	0	0	1	x	-	-	-	Criar um gráfico com a representação dos intervalos de tempo de cada atividade por barras que definem o início e o fim.	-	-	-
	IA7	Instruções – montar cronograma	0	0	0	1	x	-	-	-	Inserir instruções de como montar o cronograma e identificar o caminho crítico.	-	-	-
	GP_12	Diagrama de redes	0	0	0	1	x	-	-	-	Definir graficamente as atividades e as dependências entre elas com objetivo de facilitar a visualização global.	0	0	0
	DP27	Diagrama de redes (PERT)	0	0	0	1	x	-	-	-	Representar as atividades como um fluxograma e conectá-las com linhas	-	-	-
	GP_13	Caminho crítico	0	0	0	1	x	-	-	-	Identificar as atividades críticas, ou seja, que sejam regidas pelo tempo e não pelo esforço.	0	0	0

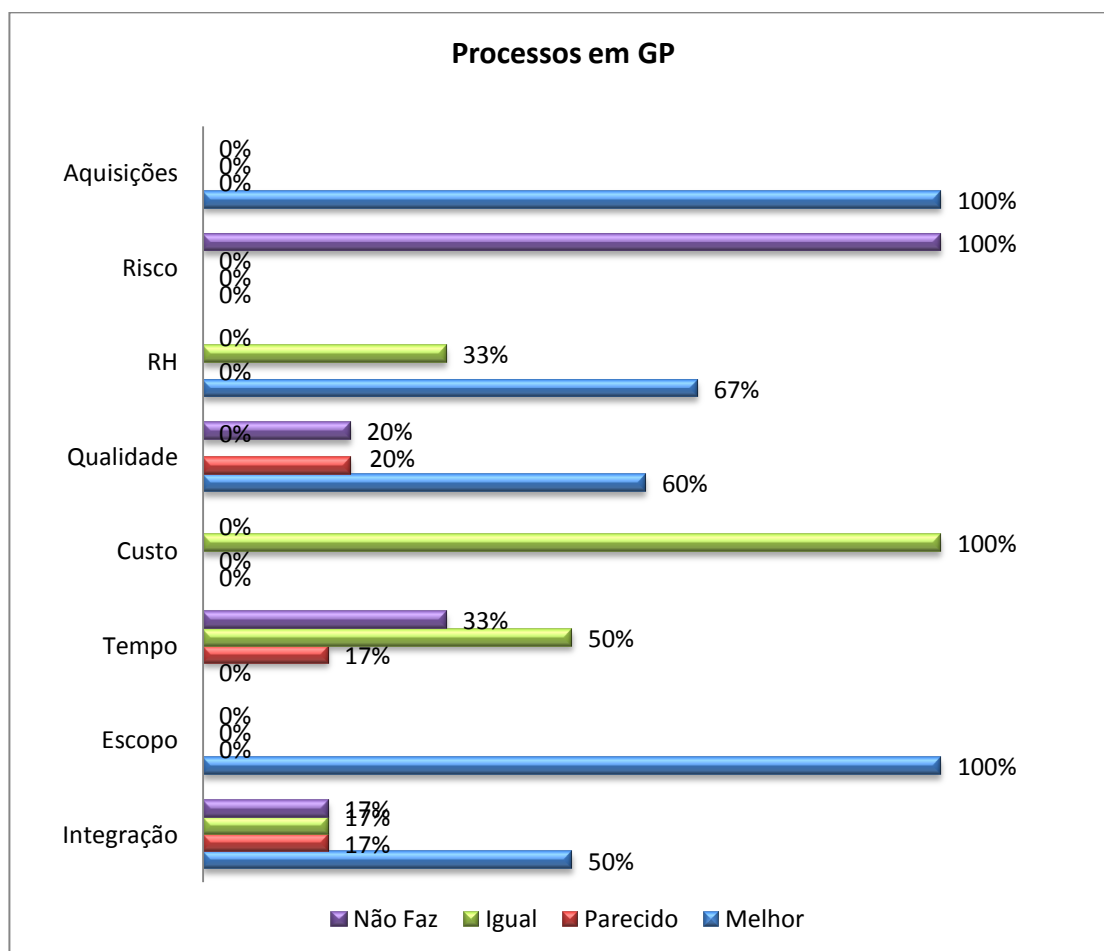
	DP28	Identificação do caminho crítico	0	0	0	1	x	-	-	-	Identificar as atividades críticas, ou seja, que sejam regidas pelo tempo e não pelo esforço.	-	-	-
Soma de processos Tempo			1	3	0	2								0
Soma de Instrumentos Tempo			0	3	0	4								-
CUSTO	GP_14	Estimar custos	0	1	0	0	x	-	-	-	-	0	0	0
	DP25	Situação de recurso GP	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	GP_15	Orçamento	0	1	0	0	x	-	-	-	-	0	0	0
	DP29	Planilha de orçamento	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
Soma de processos Custo			0	2	0	0						0	0	0
Soma de Instrumentos Custo			0	2	0	0						-	-	-
QUALIDADE	GP_16	Definir marcos	0	0	1	0	-	-	x	-	-	1	0	0
	DP26	Gráfico diagrama de Gantt	0	0	0	1	x	-	-	-	Criar um gráfico com a representação dos intervalos de tempo de cada atividade por barras que definem o início e o fim.	-	-	-
	DP29	Planilha de orçamento	1	0	0	0	-	x	-	-	Inserir os custos com base na planilha EDT com a lista de atividades e durações definidas.	-	-	-
	GP_17	Ações preventivas e corretivas	1	0	0	0	-	-	-	-	Conectar o processo ao plano de projeto	1	0	0
	DP23	Formulário de plano de mudança	1	0	0	0	-	x	-	-	Direcionar quanto às mudanças no projeto e planejar como conduzi-las.	-	-	-
	DP22	Formulário de plano de projeto	0	0	0	1	x	-	-	-	Inserir formulário com descrição das nove áreas. Apresentar campos para preencher com dados, direcionando a elaboração do plano	-	-	-
	GP_18	Lições aprendidas	0	0	0	1	x	-	-	-	As lições adquiridas em cada projeto deve ser inserida em um banco de dados de lições aprendidas da organização.	0		0
	GP_19	Pesquisa de satisfação do cliente	0	0	1	0	x	-	x	-	-	1	1	0
	DP30	Formulário de pesquisa de satisfação do cliente	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	GP_20	Relatório de situação do projeto	0	0	1	0	-	-	x	-	Gerar periodicamente relatório que descreve o desempenho do trabalho nas nove áreas de GP.	1	0	0
	ND5	Relatório de situação do projeto	1	0	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
Soma de processos Qualidade			1	0	3	1						4	1	0

Soma de Instrumentos Qualidade			3	1	1	2						-	-	-
GESTAO DE PESSOAS	GP_21	Cadastramento e situação dos recursos	0	0	1	0					-	1	0	0
	DP25	Situação do recurso por projeto	1	0	0	0	x	-	-	-	Inserir tempo e custo da alocação.	-	-	-
	IND6	Histograma dos recursos	0	0	0	1	x	-	-	-	Utilizar histogramas como indicador da alocação dos recursos por projetos apresentando-os semanalmente.	-	-	-
	GP_22	Análise do recurso por projeto	0	0	1	0	-	-	x	-	-	1	0	0
	DP35	Formulário de avaliação do RH por projeto	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	GP_23	Treinamento por projeto	0	1	0	0	x	-	-	-	-	0	0	0
	DP2	Requerimento de treinamentos	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
Soma de processos RH			0	1	2	0						2	0	0
Soma de Instrumentos RH			1	2	0	1						-	-	-
RISCO	GP_24	Plano de riscos		0	0	1	x	-	-	-	Inserir um plano de riscos no projeto.	0	0	0
	DP32	Formulário de plano de riscos	0	0	0	1	x	-	-	-	Gerar um documento com identificações de riscos, avaliações e mitigações fazendo uma análise qualitativa, que classifica o risco e a oportunidade de acordo com sua importância, relacionando o impacto e a probabilidade de ocorrência.	-	-	-
Soma de processos Risco			0	0	0	1						0	0	0
Soma de Instrumentos Risco			0	0	0	1						-	-	-
AQUISIÇÃO	GP_25	Contratações	0	0	1	0	x	-	-	-	-	1	1	1
	DP33	Formulário modelo de contrato para clientes	0	1	0		x	-	-	-	-	-	-	-
	DP34	Formulário modelo de contrato com fornecedor	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	GP_26	Finalização do projeto	0	0	1	0	-	-	x	-	Emitir um relatório de situação de projeto para obter os resultados finais e aplicação das avaliações aos recursos internos e externos. Implantar o processo em cada etapa encerrada	1	1	1

											durante o projeto e levar os resultados as lições aprendidas.			
	DP35	Checklist finalização de projeto	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	DP36	Protocolo de entrega	0	1	0	0	x	-	-	-	Formular um documento que descreve tudo o que foi entregue, físico e digital. Inserir data, nome completo e assinatura do recebedor.	-	-	-
Soma de processos Aquisições			0	0	2	0						1	1	1
Soma de Instrumentos Aquisições			0	4	0	0						-	-	-
Total de processos			3	7	1	5						11	4	2
Total de instrumentos			7	15	1	10						-	-	-

QUADRO 26 - GERENCIAMENTO DE PROJETO NO ESTUDO DE CASO – DADOS QUALITATIVOS
FONE: Da autora, (2010)

Para um melhor entendimento da GP, nos gráficos de linhas e colunas (Figura 50 e 51), são apresentados os resultados da análise quantitativa de alguns resultados centrais. Os dados foram retirados da Soma de processos e de instrumentos para cada uma das nove áreas da gestão organizacional encontradas no Quadro 26.



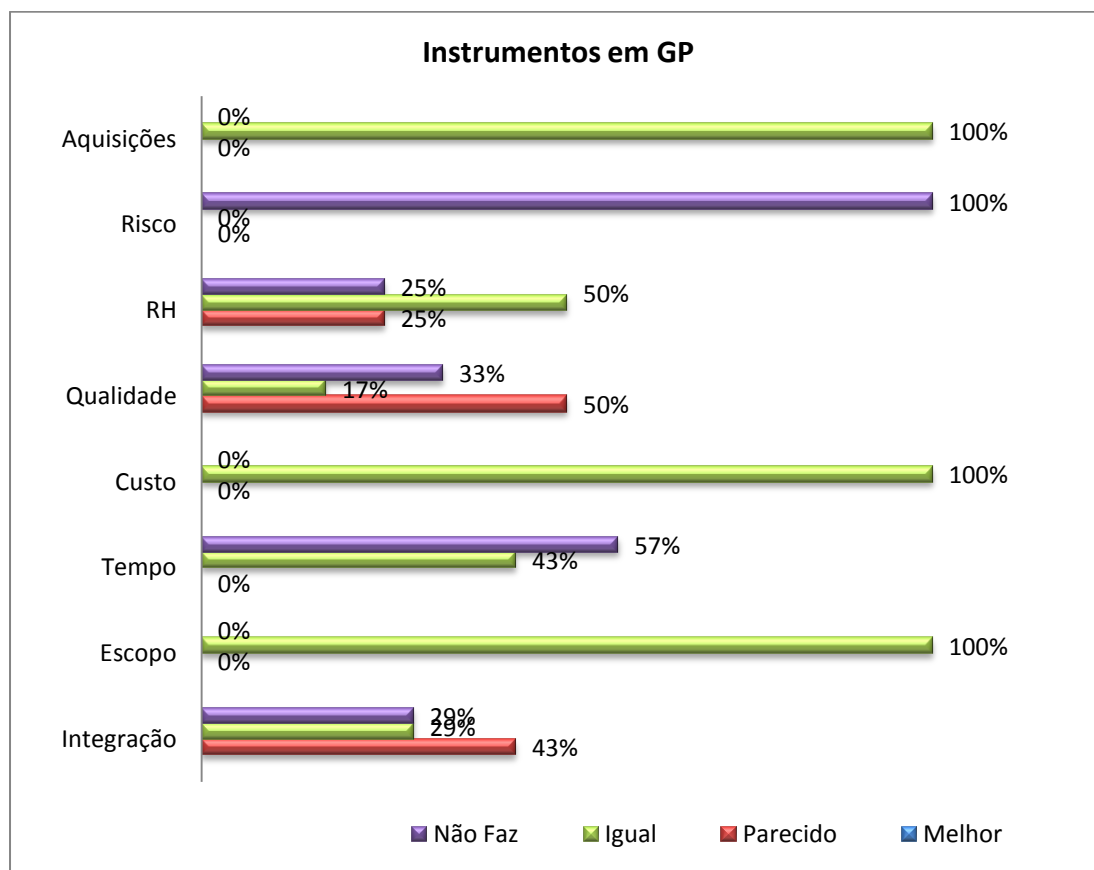
Nota: De acordo com o roteiro modelo a comunicação este inserida no componente 1- gestão organizacional.

FIGURA 50 - PROCESSOS REALIZADOS EM GP NO ESTUDO DE CASO.

FONTE: Da autora, (2010)

Nos gráficos apresentados na Figura 51 foi possível identificar a situação do estudo de caso em comparação com os processos do Modelo. A empresa de estudo de caso apresentou áreas com domínio do uso dos processos padronizados como a área de custo e áreas com processos em situações melhores que a do Modelo como o caso do Escopo e Aquisições. Riscos não apresentou nenhum processo padronizado.

Nos resultados de como a empresa realiza seus instrumentos em GP (Figura 51), o gráfico de barras relata que 100% dos instrumentos das áreas Escopo, Custo e Aquisições são padronizados pela empresa igualmente ao instrumentos sugeridos pelo Modelo. Com exceção destas áreas citadas anteriormente, todas as áreas apresentam instrumentos não formalizados e Risco deve ter uma atenção maior por não apresentar nenhum instrumento padronizado.



Nota: De acordo com o roteiro modelo a comunicação este inserida no componente 1, gestão organizacional.

Nota1: A coluna “Melhor” não foi analisada para os instrumentos, sendo estes utilizados para a melhoria do processo correspondente

FIGURA 51 - INSTRUMENTOS REALIZADOS EM GP NO ESTUDO DE CASO.

FONTE: Da autora, (2010)

O gráfico da Figura 52 abaixo demonstra a situação atual da empresa de estudo de caso nas nove áreas do componente 2 – Gestão de Projetos. Nota-se nos resultados apresentados que a empresa tem áreas bem desenvolvidas como as áreas de Aquisições, e Escopo e outras áreas sem nenhuma intenção de padronização, como o caso da área de Risco. A empresa tem uma política de qualidade e análise constante da equipe de trabalho, e, pode ser observado isto no

gráfico. Qualidade apresenta 60% dos seus processos melhores que aos do Modelo, e, RH apresenta 67%.

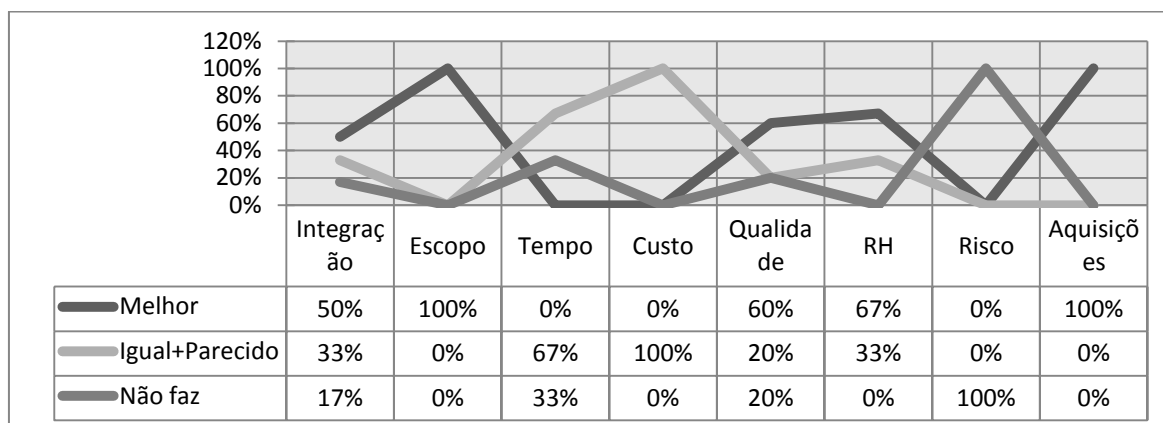
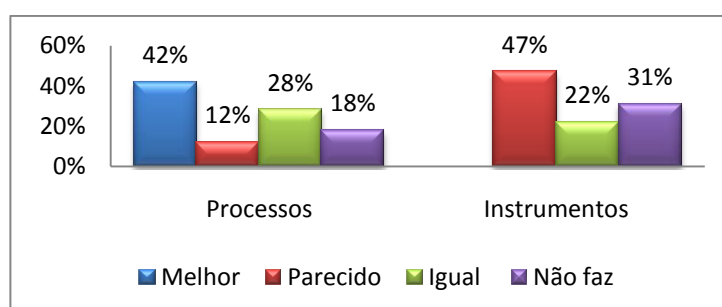


FIGURA 52 - SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA NOS PROCESSOS EM GP

FONTE: Da autora, (2010)

Os resultados gerais em GP apresentados no gráfico de barras da Figura 54 permitem a visualização do estudo quanto à atuação em GP nos seus processos e instrumentos. Para a formulação do gráfico foram retirados dados da Soma total de processos e de instrumentos encontradas no Quadro 26.



Nota: Os instrumentos não foram avaliados na categoria “Melhor” por serem considerados parte do processo. Estes foram analisados apenas para saber se a empresa utiliza a sugestão de instrumentos.

FIGURA 53 - DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS E INSTRUMENTOS PADRONIZADOS EM GP NO ESTUDO DE CASO

FONTE: Da autora, (2010)

Os resultados do Componente Gestão de Projetos apresentados acima mostram que a empresa formaliza a maioria dos processos apresentados pelo Modelo e 42% deles se apresentam melhores que o sugerido. A empresa de estudo realiza 69% dos instrumentos, mas a maioria deles não são idênticos aos sugeridos

pelo Modelo, apresentando instrumentos diferenciados para a condução do processo.

4.3.3 Componente 3: Gestão de Múltiplos Projetos

Como visto no referencial teórico, o Componente Gestão de Múltiplos Projetos foi estruturado com base nos processos apresentados por Meredith e Mantel (2003) que ensina como alocar os recursos e em Quelhas e Barcaui (2005), que explica como gerenciar os múltiplos projetos utilizando a Corrente Crítica em projetos (CCPM).

No componente gestão de múltiplos projetos são abordados todos os projetos da organização em conjunto. A gestão dos múltiplos projetos visa utilizar o máximo da capacidade dos recursos (humanos, físico e financeiro) inclui quatro etapas: 1) Identificação, 2) Alocação, 3) Monitoramento e 4) Controle. (PEREIRA, 2009)

O quadro 27 apresenta os dados qualitativos sobre o conhecimento da empresa ao método de GMP e descreve como a empresa conduz cada uma das áreas da gestão de múltiplos projetos bem como a situação da empresa quanto aos seus processos e instrumentos comparados ao Modelo. O questionário para entrevista estruturada 2 bem como os dados coletados na empresa de estudo podem ser encontrados no Apêndice 1 desta dissertação.

Gestão de Múltiplos Projetos (GMP) – 13 processos e 5 instrumentos

	Processos e Instrumentos		Situação Atual				Proposta de como ficar					Situação Atual		
Área de atuação	Código	Nome	P A R E C I D O	I G U A L	M E L H O R	N Ã O F A Z	Usar o processo do modelo	Ajustar o processo atual ao modelo	Mudar o modelo com melhorias	Não usar o processo e/ou instrumento	Ação	___tem medições estabelecidas, estruturadas e	___tem controle estabelecido e executado	___tem problemas identificados e melhorias implementadas
I D E N T I F I C A Ç Ã O	GMP_01	Listar o conjunto de projetos	0	0	1	0	-	-	x	-	-	1	0	0
	DP27	Planilha de andamento dos projetos	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	IA8	Como conduzir o componente GMP	0	0	0	1	x	-	-	-	Criar instruções de como gerenciar o componente PE. Apresentar o fluxo de processos e como executar, criando instruções de como identificar os recursos e como alocá-los.	-	-	-
	GMP_02	Programar o conjunto de projetos	0	0	1	0	-	-	x	-	O conjunto de projetos deve ser priorizado a partir dos objetivos estratégicos definidos no PE em conjunto com o componente GPP.	1	0	0
	DP27	Planilha de andamento dos projetos	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	GMP_03	Buffers por projeto (BP)	1	0	0	0	-	x	-	-	Os buffers devem ser alocados na corrente crítica, em atividades com alocação de recursos restritos.	0	0	0
	DP27	Planilha de andamento dos projetos	1	0	0	0	-	x	-	-	Inserir na planilha de andamento dos projetos os buffers para cada um deles.	-	-	-
	GMP_04	Identificar atividades	1	0	0	0	-	x	-	-	Identificar as atividades quanto as suas durações, classificando-as por prioridade as atividades que possui menor folga e identificando as de maior folga.	0	0	0

	DP27	Planilha de andamento dos projetos	1	0	0	0	-	x	-	-	Com a planilha de andamento de projetos e os dados dos diagramas de rede PERT identificar no conjunto de projetos a atividade crítica.	-	-	-
	GMP_05	Situação de alocação dos recursos GMP (histograma)	0	0	1	0	-	-	x	-	As informações das atividades realizadas em GMP devem ser lançadas na planilha de gestão de atividade do componente GO	1	0	0
	DP28	Situação da alocação GMP(usar como base DP25)	1	0	0	0	-	x	-	-	A planilha com a alocação de cada projeto deve conter histogramas para uma melhor visualização de cada recurso.	-	-	-
	GMP_06	Identificação dos recursos (tambor)	0	0	1	0	-	-	x	-	-	1	0	0
	DP28	Situação da alocação GMP(usar como base DP25)	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	GMP_07	Identificar CCMP	0	0	0	1	x	-	-	-	Identificar as atividades críticas (de menor duração) e os recursos restritos (tambor) para permitir identificar o CCPM do todo.	0	0	0
	DP27	Planilha de andamento dos projetos	0	0	0	1	x	-	-	-	No documento planilha de andamento dos projetos, criar planilha de CCPM, nesta, identificar o caminho crítico do conjunto de projetos.	-	-	-
Soma de processos Identificação			2	0	4	1						4	0	0
Soma de Instrumentos Identificação			3	3	0	2						-	-	-
A L O C A Ç Ã O	GMP_08	Executar a alocação dos recursos	1	0	0	0	-	x	-	-	Alocar os recursos nas atividades de menor folga e depois partir para as atividades de maior folga. Primeiro recurso tambor. Acabaram os recursos: emprestar de outra tarefa ou desprogramar a corrente crítica. Sobraram recursos: acelerar atividades da corrente crítica.	0	0	0
	DP27	Planilha de andamento dos projetos	1	0	0	0	-	x	-	-	Inserir os recursos na planilha de andamento dos projetos	-	-	-
Soma de processos Alocação			1	0	0	0						0	0	0
Soma de Instrumentos Alocação			1	0	0	0						-	-	-
M	GMP_0	Andamento dos	0	0	1	0	-	-	x	-	-	1	0	0

O N I T O R A M E N T O	9	projetos												
	DP27	Planilha de andamento dos projetos	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	DP05	Planilha gestão de atividades	1	0	0	0	-	x	-	-	-	Criar um relatório de situação GMP para verificar a situação atual dos recursos alocados nos projetos e o prazo dos projetos.	-	-
	GMP_10	Relatório de situação GMP	0	0	0	1	x	-	-	-	-	No relatório de situação GMP inserir dados de desempenho numa visão do todo (escopo, tempo e custo). Gerar gráficos para facilitar a compreensão do todo.	0	0
	IND	Situação da alocação GMP	0	0	0	1	-	x	-	-	-		-	-
Soma de processos Aquisições			0	0	1	1							1	0
Soma de Instrumentos Aquisições			1	1	0	1							-	-
C O N T R O L E	GMP_11	Identificar desvio/variações	0	0	0	1	x	-	-	-	-	Com os resultados do monitoramento é preciso identificar os desvios e variações ocorridos no Plano de alocação.	0	0
	IND7	Situação da alocação GMP	0	0	0	1	x	-	-	-	-	Criar Relatório de situação GMP.	-	-
	GMP_12	Ações corretivas e preventivas	1	0	0	0	-	-	-	-	-	Definir as ações preventivas e corretivas ou prevenir falhas no desempenho do conjunto de projetos.	0	0
	DP29	Formulário plano de ações GMP	0	0	0	1	x	-	-	-	-	Gerar formulários de Plano de ações GMP. Neste documento devem ser pontuadas as ações e os responsáveis na manutenção da GMP.	-	-
	GMP_13	Inserir novo projeto	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	0	0
	DP27	Planilha de andamento dos projetos	1	0	0	0	-	-	-	-	-	Inserir novos projetos na planilha de andamento dos projetos	-	-
	DP05	Planilha gestão de atividades	0	0	0	1	x	-	-	-	-	Instruir como gerenciar o componente PE. Apresenta o fluxo dos processos como executar. Neste serão apresentado duas etapas principais: a) Instruções de como identificar os recursos e b) Instrução de como alocar os recursos	-	-
	IA08	Como conduzir o componente GMP	0	0	0	1	x	-	-	-	-	-	-	-

Soma de processos Aquisições	1	1	0	1						0	0	0
Soma de Instrumentos Aquisições	1	0	0	4						-	-	-
Total de processos	4	1	5	3						5	0	0
Total de instrumentos	6	4	0	7						-	-	-

QUADRO 27 - GERENCIAMENTO DE MÚLTIPLOS PROJETOS NO ESTUDO DE CASO – DADOS QUANTITATIVOS

FONTE: Da autora, (2010)

Para um melhor entendimento da GMP, nos gráficos de linhas e colunas (Figura 54 e 55), são apresentados os resultados da análise quantitativa de alguns resultados centrais. Os dados foram retirados da Soma de processos e de instrumentos para cada uma das áreas da Gestão de Múltiplos Projetos encontradas no Quadro 27.

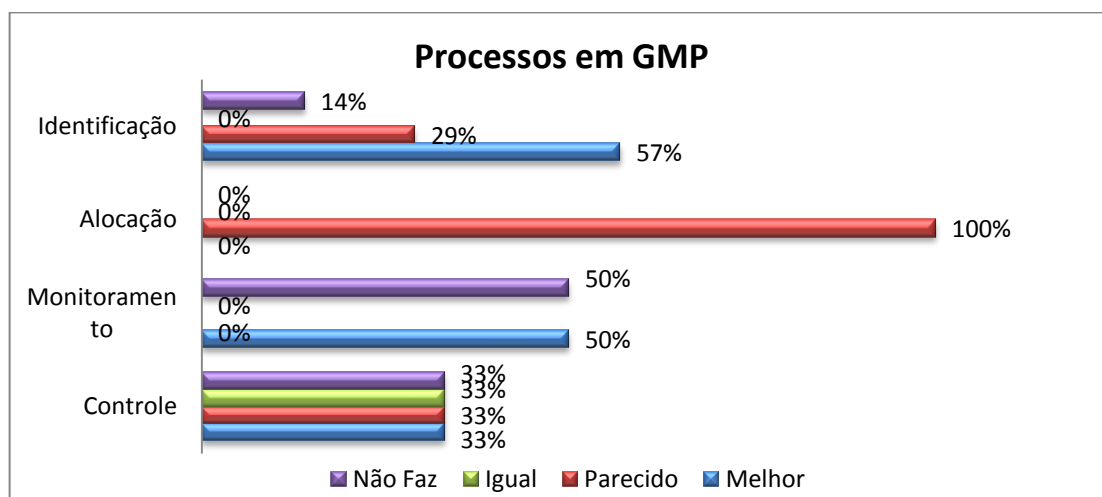
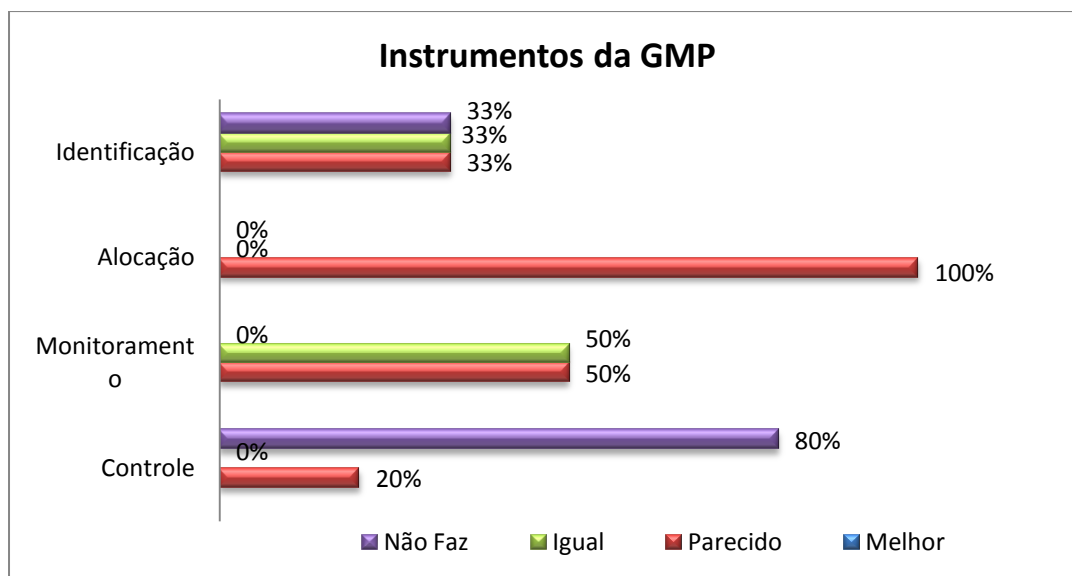


FIGURA 54 - PROCESSOS REALIZADOS EM GMP NO ESTUDO DE CASO.
FONTE: Da autora, (2010)

No gráfico apresentado na Figuras 54 é possível identificar a situação nos processos em Gerenciamento de Múltiplos Projetos na empresa de estudo de caso em comparação com o Modelo. Essa gestão é realizada na empresa e verifica-se no gráfico que em todas as quatro etapas são apresentadas iniciativas quanto a padronização. As áreas de identificação e alocação e controle são as áreas com mais iniciativa demonstrada. A alocação ainda é uma área que apresentam tentativas para a padronização. Uma maior dificuldade se apresenta na área de monitoramento, com 50% dos processos melhorados, e, 50% dos processos não realizados.



Nota: A coluna “Melhor” não foi analisada para os instrumentos, sendo estes utilizados para a melhoria do processo correspondente.

FIGURA 55 - INSTRUMENTOS REALIZADOS EM GMP NO ESTUDO DE CASO.

FONTE: Da autora, (2010)

Nos resultados de como a empresa realiza seus instrumentos em GMP (Figura 55), o gráfico de barras demonstra que a empresa de estudo de caso apresenta instrumentos padronizados iguais ou parecidos com os do Modelo em 67% da etapa de Identificação, 100% na Alocação e Monitoramento e 20% na etapa Controle. Por outro lado, Identificação e Controle apresentam instrumentos não padronizados, 33% e 80% respectivamente.

A figura 56 demonstra a situação atual da empresa de estudo de caso nas quatro áreas do componente 3 – Gestão de Múltiplos Projetos. A GMP é utilizada na empresa de estudo de forma padronizada em processos das quatro áreas da gestão. Identificação é a área com mais processos padronizados conforme o Modelo e também com mais processos considerados melhores, mas ainda apresentam processos sem intenção de padronização. A alocação é realizada, mas ainda não apresenta melhorias nos processos. Monitoramento e controle ainda são áreas pouco trabalhadas, com boa parte de seus processos inexistentes.

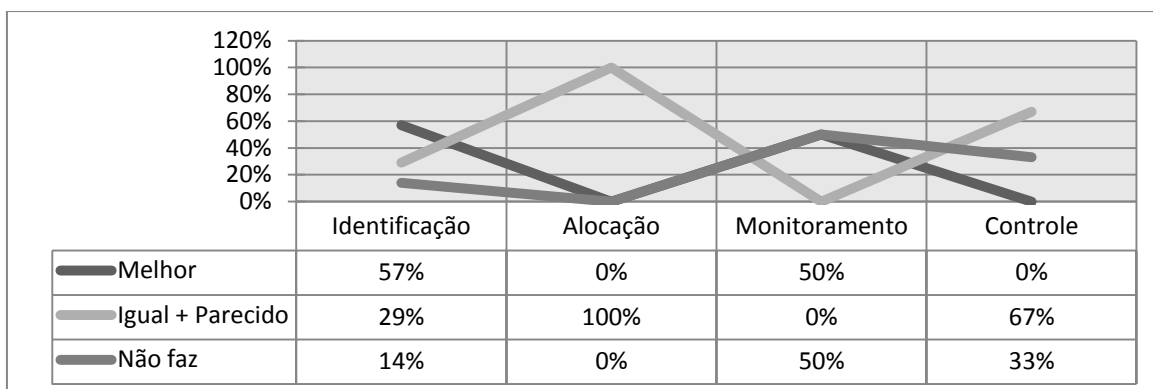
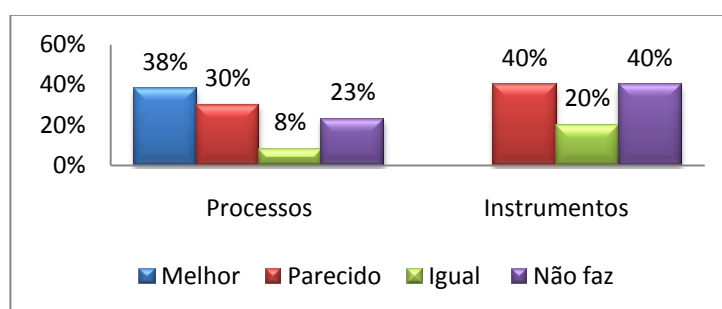


FIGURA 56 - SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA NOS PROCESSOS EM GMP

FONTE: Da autora, 2010

Os resultados gerais em GMP apresentados no gráfico de barras da Figura 57 permitem a visualização do estudo quanto à atuação em GMP nos seus processos e instrumentos. Para a formulação do gráfico foram retirados dados da Soma total de processos e de instrumentos encontradas no Quadro 27.



Nota: Os instrumentos não foram avaliados na categoria “Melhor” por serem considerados parte do processo. Estes foram analisados apenas para saber se a empresa utiliza a sugestão de instrumentos.

FIGURA 57 - DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS E INSTRUMENTOS PADRONIZADOS EM GMP NO ESTUDO DE CASO.

FONTE: Da autora, (2010)

Os resultados do Componente Gestão de Múltiplos Projetos apresentados acima mostram que a empresa formaliza a maioria dos processos apresentados pelo Modelo e 38% deles se apresentam melhores que o sugerido. A empresa de estudo realiza 60% dos instrumentos, mas a maioria deles não são idênticos aos sugeridos pelo Modelo, apresentando instrumentos diferenciados para a condução do processo.

4.3.4 Componente 4: Planejamento Estratégico

Como visto no referencial teórico, o Modelo de Pereira retrata o componente PE com o objetivo de planejar e conduzir a organização para os resultados almejados a curto e longo prazo e tem como base teórica Tavares (1991), Valeriano (2001) e SEBRAE – PE (2007). Neste componente são trabalhadas seis etapas: 1) Visão e Missão, 2) Ambiente (análise interna e externa), 3) Plano estratégico (objetivos estratégicos, plano de longo e curto prazo), 4) Execução (plano de ação), 5) Monitoramento e 6) Controle.

O quadro 28 apresenta os dados qualitativos sobre o conhecimento da empresa ao método de PE e descreve como a empresa conduz cada área do Planejamento Estratégico bem como a situação da empresa quanto aos seus processos e instrumentos comparados ao Modelo. O questionário para entrevista estruturada 2 bem como os dados coletados na empresa de estudo podem ser encontrados no Apêndice 1 desta dissertação

Planejamento Estratégico (PE) – 12 processos e 8 instrumentos														
Processos e Instrumentos			Situação Atual				Proposta de como ficar					Situação Atual		
Área de atuação	Código	Nome	P A R E C I D O	I G U A L	M E L H O R	N Ã O F A Z	Usar o processo do modelo	Ajustar o processo atual ao modelo	Mudar o modelo com melhorias	Não usar o processo e/ou instrumento	Ação	___tem medições estabelecidas, estruturadas e analisadas	___tem controle estabelecido e executado	___tem problemas identificados e melhorias implementadas
B. O R G A N I Z A C I O N A	PE_01	Definição dos objetivos organizacionais	0	0	1	0	-	-	x	-	-	1	0	0
	DC6	Definição dos objetivos organizacionais	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
	PE_02	Revisão dos objetivos	0	0	1	0	-	-	x	-	Os objetivos devem ser revisados periodicamente usando como base as mudanças dos ambientes externos e internos.	1	0	0
	DP30	Análise do ambiente	1	0	0	0	-	x	-	-	Inserir o instrumento Revisão dos objetivos.	-	-	-
Soma de processos Objetivos			0	0	2	0						2	0	0
Soma de Instrumentos Objetivos			1	0	0	0						-	-	-
A M B I	PE_03	Análise ambiente interno	0	1	0	0	x	-	-	-	-	0	0	0
	DP33	Lista de verificação do ambiente interno: GO_15 Relatórios De situação	1	0	0	0	-	x	-	-	Deve-se criar uma lista de verificação do ambiente interno com os pontos fortes e fracos da organização	-	-	-

E N T E		(GO), GPP_XX relatórios de situação (GPP)												
	PE_04	Análise ambiente externo	0	0	0	1	x	-	-	-	Deve-se analisar o ambiente externo cm informações dos aspectos econômicos, político-legal, tecnológico, sócio-cultural, natural e competitivo.	0	0	0
	DP34	Lista de verificação do ambiente externo	0	0	0	1	x	-	-	-	Criar uma lista de verificação do ambiente externo com oportunidades e ameaças a organização.	-	-	-
	PE_05	Análise dos ambientes	1	0	0	0	-	x	-	-	Com os dados dos ambientes interno e externo priorizar as informações e listar em uma matriz SWOT dos pontos relevantes para gerar as iniciativas estratégicas.	0	0	0
	DP30	Análise do ambiente	1	0	0	0	-	x	-	-	Criar um instrumento de análise do ambiente.	-	-	-
Soma de processos Ambiente			1	1	0	1						0	0	0
Soma de Instrumentos Ambiente			2	0	0	1						-	-	-
P L A N O E S T R A T É G I C O	PE_06	Plano estratégico	0	1	0	0	x	-	-	-	-	0	0	0
	DP31	Plano estratégico	1	0	0	0	-	x	-	-	Inserir no plano estratégico da empresa o plano de longo prazo.	-	-	-
	DP30	Análise do ambiente	1	0	0	0	-	x	-	-	Criar um instrumento de análise do ambiente.	-	-	-
	PE_07	Definição do plano em longo prazo	0	0	0	1	x	-	-	-	Definir o plano de longo prazo que deve contemplar projeções entre 2 a 5 anos, podendo acrescentar ainda projeções mais distantes.	0	0	0
	DP31	Plano estratégico	1	0	0	0	-	x	-	-	Inserir no plano estratégico da empresa o plano de longo prazo.	-	-	-
	PE_08	Plano em curto prazo	0	1	0	0	x	-	-	-	-	1	0	0
	DP31	Plano estratégico	1	0	0	0	-	x	-		Inserir no plano estratégico da empresa o plano de longo prazo.	-	-	-
	PE_09	Revisão do plano estratégico	1	0	0	0	-	x	-	-	A revisão do plano estratégico deve ser feita mensal ou trimestral, dependendo dos prazos estipulados aos objetivos de curto prazo.	-	-	-
	DP32	Plano de ação	1	0	0	0	-	x	-	-	Inserir o instrumento Plano de Ação. Formulário com a especificação dos objetivos estratégicos, metas de longo e curto prazo e as estratégias de ação.	-	-	-
	Soma de processos plano		0	2	0	1						1	0	0

Soma de Instrumentos plano			6	0	0	0						-	-	-
	PE_10	Plano de ação	0	0	0	1	x	-	-	-	Definir as atividades e responsabilidades num plano de ação.	0	0	0
	DP32	Plano de ação	1	0	0	0	-	x	-	-	Inserir o instrumento Plano de Ação. Formulário com a especificação dos objetivos estratégicos, metas de longo e curto prazo e as estratégias de ação.	-	-	-
	DP05	Planilha gestão de atividades	1	0	0	0	-	x	-	-		-	-	-
Soma de processos Execução			0	0	0	1						0	0	0
Soma de Instrumentos Execução			1	0	0	0						-	-	-
	PE_11	Situação do planejamento estratégico	0	1	0	0	x	-	-	-	-	0	0	0
	IND8	Relatório de situação PE	0	1	0	0	x	-	-	-	-	-	-	-
Soma de processos Monitoramento			0	1	0	0						0	0	
Soma de Instrumentos Monitoramento			0	1	0	0						-	-	-
	P E_12	Mudanças estratégicas	0	1		0	x	-	-	-	-	0	0	0
	I A9	Como conduzir o componente PE	1	0		0		x	-	-	Instruir como gerenciar o componente PE, apresentando fluxo dos processos e como executar cada processo.	-	-	-
Soma de processos Controle			0	1	0	0						0	0	0
Soma de Instrumentos Controle			1	0	0	0						-	-	-
Total de processos			2	5	2	3						2	0	0
Total de instrumentos			10	2	0	1						-	-	-

QUADRO 28 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO ESTUDO DE CASO – DADOS QUANTITATIVOS
 FONTE: Da autora, (2010)

Para um melhor entendimento do PE, nos gráficos de linhas e colunas (Figura 58 e 59), são apresentados os resultados da análise quantitativa de alguns resultados centrais. Os dados foram retirados da Soma de processos e de instrumentos para cada uma das áreas do Planejamento Estratégico encontradas no Quadro 28.

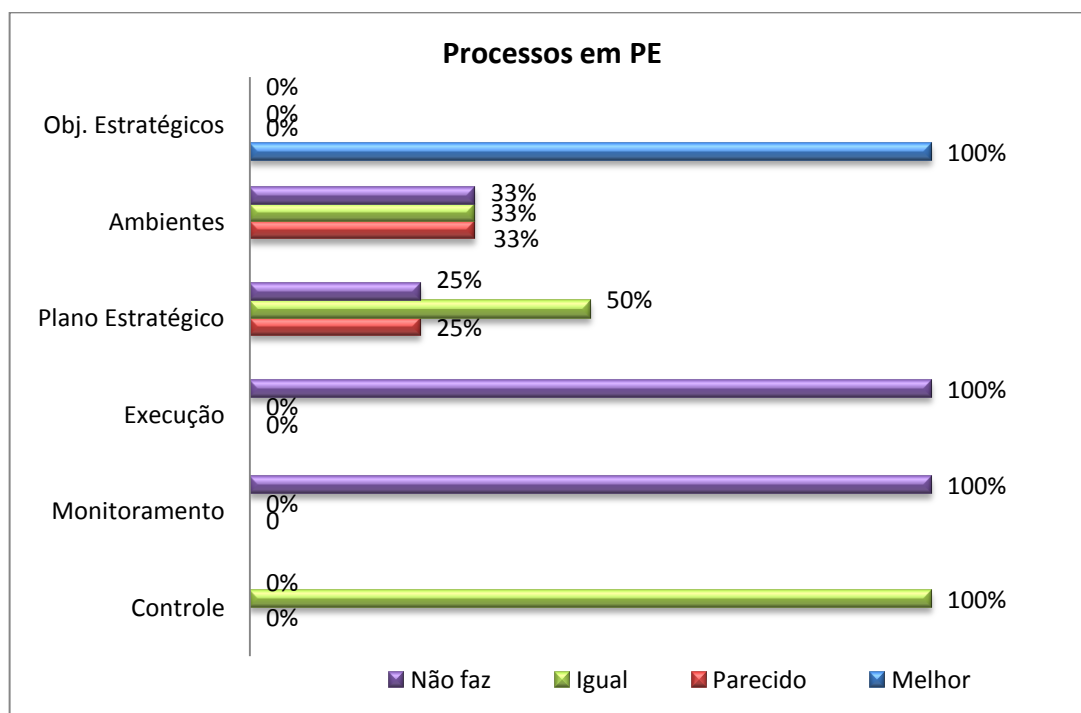
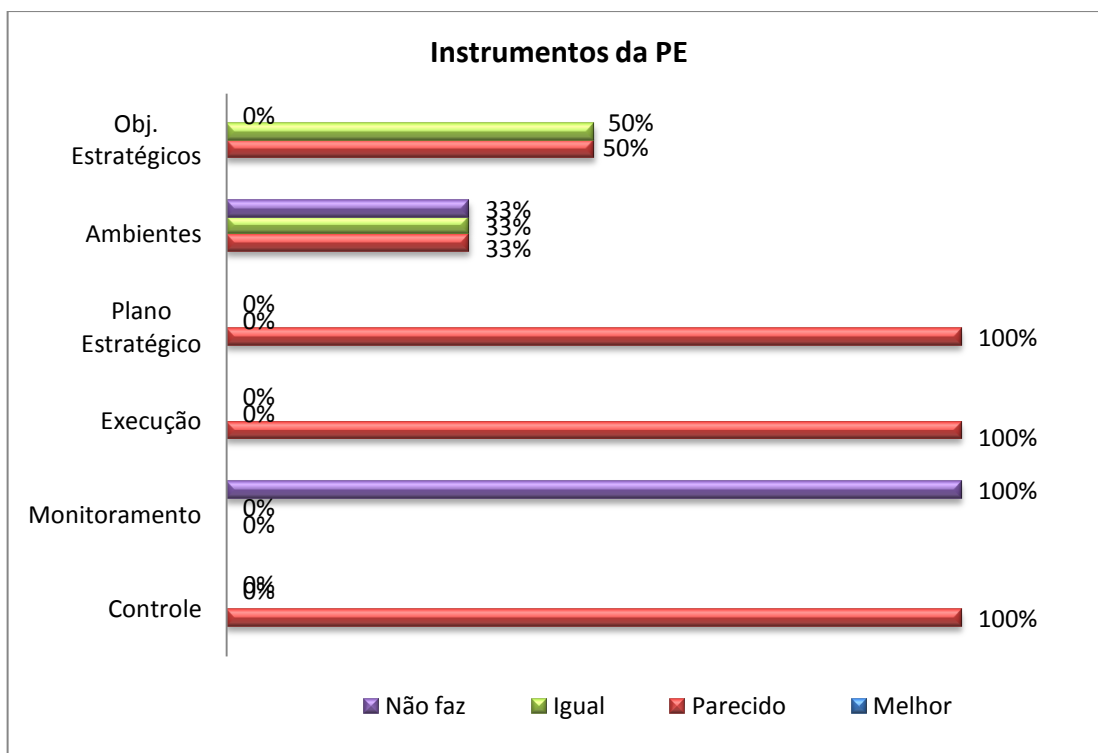


FIGURA 58 - PROCESSOS REALIZADOS EM PE NO ESTUDO DE CASO
 FONTE: Da autora, (2010)

No gráfico apresentados na Figuras 58 é possível identificar a situação dos processos e instrumentos no Planejamento Estratégico na empresa de estudo de caso em comparação com o Modelo. A área de objetivos estratégicos é trabalhada na empresa e analisada semestralmente devido ao padrão ISO/2000 seguido pela empresa. Grande parte dos processos da área de ambientes e plano estratégico tem iniciativas de padronização devido ao Manual de padronização. Apesar da existência do Manual com atividades em PE, esses processos não são executados, nem monitorados. Apenas há um controle em relação a sua existência.



Nota: A coluna “Melhor” não foi analisada para os instrumentos, sendo estes utilizados para a melhoria do processo correspondente.

FIGURA 59 - INSTRUMENTOS REALIZADOS EM PE NO ESTUDO DE CASO.

FONTE: Da autora, (2010)

Nos resultados de como a empresa realiza seus instrumentos em PE (Figura 59), o gráfico de barras demonstra que a empresa se estudo de caso apresenta instrumentos padronizados iguais aos propostos pelo Modelo em duas áreas, Objetivos estratégicos e Ambientes. As outras áreas do PE apenas apresentam processos parecidos aos propostos pelo Modelo. A única área que não apresenta processos são é o monitoramento.

O gráfico da Figura 60 abaixo demonstra a situação atual da empresa de estudo de caso nas seis áreas do componente 4 – Planejamento Estratégico. Existem iniciativa da organização em tem processos do PE, mas muitos deles são apresentados pela existência do Manual de Qualidade da ISO. A empresa ainda não padroniza processos em quatro áreas do Componente.

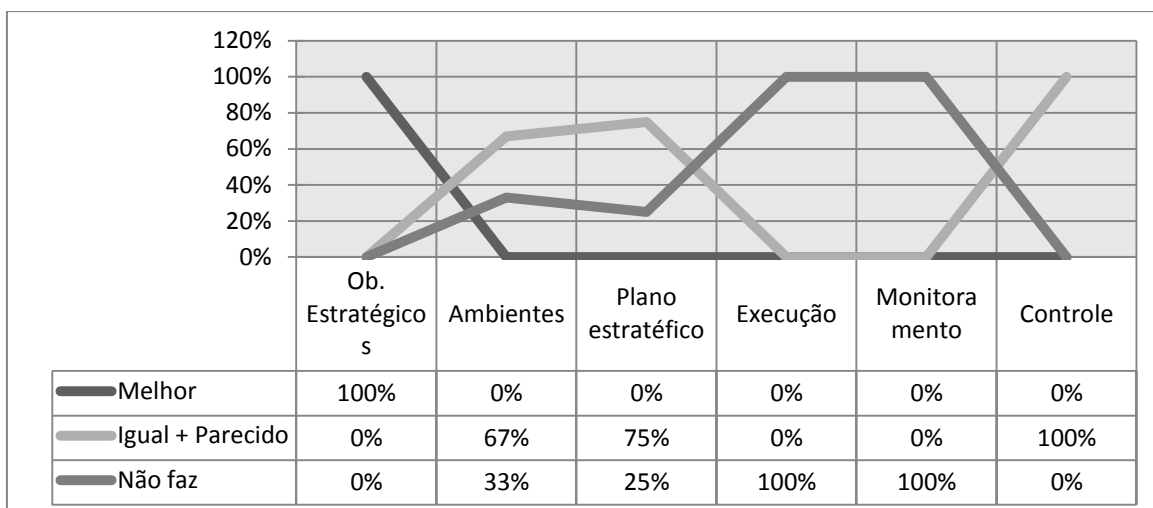
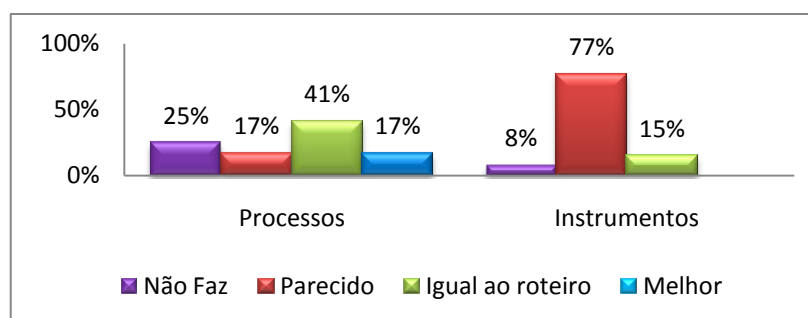


FIGURA 60 - SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA NOS PROCESSOS EM PE
 FONTE: Da autora, (2010)

Os resultados gerais em PE apresentados no gráfico de barras da Figura 61 permitem a visualização do estudo quanto à atuação em PE nos seus processos e instrumentos. Para a formulação do gráfico foram retirados dados da Soma total de processos e de instrumentos encontradas no Quadro 28.



Nota: Os instrumentos não foram avaliados na categoria “Melhor” por serem considerados parte do processo. Estes foram analisados apenas para saber se a empresa utiliza a sugestão de instrumentos.

FIGURA 61 - DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS E INSTRUMENTOS PADRONIZADOS EM PE NO ESTUDO DE CASO.

FONTE: Da autora, (2010)

Os resultados do Componente Planejamento Estratégico apresentados acima mostram que a empresa padroniza a maioria de seus processos, mas ainda não apresenta iniciativas para a padronização de 25% dos processos sugeridos. Para os instrumentos não apresenta apenas 8% deles, mas os instrumentos que realiza são em sua maioria parecidos com os sugeridos pelo Modelo (77%).

4.3.5 Componente 5 - Gestão de Portfólio de Projetos

Como visto no referencial teórico, no Modelo de Pereira a gestão de portfólio é tratada conforme o fluxo do PMI (2006). O portfólio é composto de quatro etapas distintas: 1) Alinhamento estratégico, 2) Execução, 3) Monitoramento e 4) Controle. O processo autorização não é tratado como um processo único, pois este incluído no balanceamento.

A proposta considera para este componente a ligação da gestão de múltiplos projetos e do planejamento estratégico. Para o balanceamento do portfólio se requer o produto da GMP que é a alocação dos recursos e o produto do PE que são os objetivos estratégicos, sendo que, com essas informações é possível tomar decisões para um portfólio lucrativo para a organização. (PEREIRA, 2009)

O quadro 29 apresenta dados qualitativos sobre o conhecimento da empresa ao método de GPP e descreve como a empresa conduz cada área da Gestão de Portfólio de Projetos bem como a situação da empresa quanto aos seus processos e instrumentos comparados ao Modelo. O questionário para entrevista estruturada 2 bem como os dados coletados na empresa de estudo podem ser encontrados no Apêndice 1 desta dissertação.

Gerenciamento de Portfólio de Projetos (GPP) – 9 processos e 7 instrumentos

	Processos e Instrumentos		Situação Atual				Proposta de como ficar					Situação Atual		
Área de atuação	Código	Nome	P A R E C I D	I G U L O R	M E L H O R	N Ã O F A Z	Usar o processo do modelo	Ajustar o processo atual ao modelo	Mudar o modelo com melhorias	Não usar o processo e/ou instrumento	Ação	____tem medições estabelecidas, e	____tem controle estabelecido e executado	____tem problemas identificados e melhorias implementadas
A · E S T R A T É G I C O	GPP_01	Identificação dos componentes	0	1	0	0	-	-	-	x	-	0	0	0
	DP35	Plano do GPP	0	1	0	0	-	-	-	x	-	-	-	-
	DP36	Checklist de identificação	1	0	0	0	x	-	-	-	Criar <i>checklist</i> de identificação para identificar dados do projeto e do plano estratégico.	-	-	-
	DP27	Planilha de andamento dos projetos (GMP)	0	1	0	0	-	-	-	x		-	-	-
	IND5	Relatórios de situação GP	1	0	0	0	x	-	-	-		-	-	-
	GPP_02	Categorização dos componentes	0	1	0	0	-	-	-	x	-	0	0	0
	DP35	Plano de GPP	1	0	0	0	x	-	-	-	Criar um plano de GPP para categorizar os projetos	-	-	-
	GPP_03	Avaliação	0	0	0	1	-	-	-	x	Deve-se avaliar os projetos de forma mensurável. No roteiro sugere-se o uso de modelo <i>score</i> .	0	0	0
	DP37	Formulário de avaliação por pontuação	0	0	0	1	-	-	-	x	Criar formulário para avaliação dos componentes com modelo de pontuação gradual, definidos por critérios chaves da estratégia organizacional.	-	-	-
	GPP_04	Seleção	0	0	0	1	-	-	-	x	Com base no processo de avaliação tomar decisões quanto a seleção dos projetos de acordo com a estratégia da organização.	0	0	0
IND9	Gráfico de colunas	0	0	0	1	-	-	-	x	Criar gráficos de colunas para comparar valores em diversas categorias.	-	-	-	

	GPP_05	Priorização	1	0	0	0	x	-	-	-	Utilizar a priorização de acordo com as estratégias da organização.	0	0	0
	DP37	Formulário de avaliação por pontuação	0	0	0	1	-	-	-	x	No formulário de avaliação, definir campo para priorização, hierarquizando os projetos de maior importância para os de menor	-	-	-
	DP35	Plano de GPP	1	0	0	0	x	-	-	-	No plano de GPP, em uma coluna caracterizar por legenda os níveis de priorização dos projetos, hierarquizando e classificando do mais importante ao menos.	-	-	-
	GPP_06	Balanceamento	0	0	0	1	-	-	-	x	Inserir o processo balanceamento olhando o todo da organização, permitindo tomadas de decisões tornando o portfólio equilibrado.	0	0	0
	DP27	Planilha de andamento dos projetos (GMP)	1	0	0	0	x	-	-	-	No plano de GPP criar três colunas para o balanceamento, cada coluna deve ter valores que irão alimentar o gráfico de balanceamento, estes valores são: benefícios estratégicos, risco para a organização e a etapa executada do projeto.	-	-	-
	DP35	Plano do GPP	0	0	0	1	-	-	-	x	Com os resultados do balanceamento, gerar gráficos de bolhas com porcentagens dos dados qualitativos.	-	-	-
	IND10	Gráficos de bolhas	0	0	0	1						-	-	-
	DP05	Planilha de gestão de atividades	1	0	0	0	-	x	-	-		-	-	-
Soma de processos Alinhamento			1	2	0	3						0	0	0
Soma de instrumentos Alinhamento			6	2	0	5						-	-	-
	GPP_07	Execução do GPP	0	0	0	1	-	-	-	x	Durante o desenvolvimento dos projetos e seus registros, a execução deve ser de acordo com a gestão de portfólio, resultados do balanceamento	0	0	0
	DP35	Plano do GPP	0	0	0	1	-	-	-	x	Utilizar o plano de GPP para a execução.	-	-	-
Soma de processos Execução			0	0	0	1						0	0	0
Soma de instrumentos Execução			0	0	0	1						-	-	-
M O N I T	PP_08	Situação do GPP	0	0	0	1	-	-	-	x	Inserir o processo Situação do GPP. Nesta etapa é necessário ter as informações sobre a situação do componente PE e GO e dar o relato do desempenho do portfólio como um todo com base no processo Balanceamento que já é alimentado pelo componente GP	0	0	0

.										e GMP.				
	ND11	Relatório de situação GPP	0	0	0	1	-	-	-	x	Criar o Relatório de situação de GPP. Sempre que emitido, apresentar uma síntese dos resultados e campo para recomendações.	-	-	-
Soma de processos Monitoramento			0	0	0	1						0	0	0
Soma de instrumentos Monitoramento			0	0	0	1						-	-	-
	GPP_09	Ajuste do plano GPP	0	0	0	1	-	-	-	x	Com o relatório de situação de GPP é necessário inserir o processo Ajusto do plano GPP.	0	0	0
	DP35	Plano do GPP	0	0	0	1	x	-	-	-	Utilizar o plano de GPP para o controle		-	-
	PE_12	Mudanças estratégicas	0	0	0	1	-	-	-	x	Criar um documento instruindo como gerenciar o componente GPP, apresentando o fluxo dos processos e como executar cada um.	-	-	-
	IA10	Como conduzir o componente GPP	1	0	0	0	-	x		-		-	-	-
Soma de processos Controle			0	0	0	2						0	0	0
Soma de instrumentos Controle			1	0	0	1						-	-	-
Total de processos			1	2	0	7						0	0	0
Total de instrumentos			6	3	0	8						-	-	-

QUADRO 29 - GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS NO ESTUDO DE CASO – DADOS QUANTITATIVOS

FONTE: Da autora, (2010)

Para um melhor entendimento do GPP, nos gráficos de linhas e colunas (Figura 62 e 63), são apresentados os resultados da análise quantitativa de alguns resultados centrais. Os dados foram retirados da Soma de processos e de instrumentos para cada uma das áreas da Gestão de Portfólio de Projetos encontradas no Quadro 29.

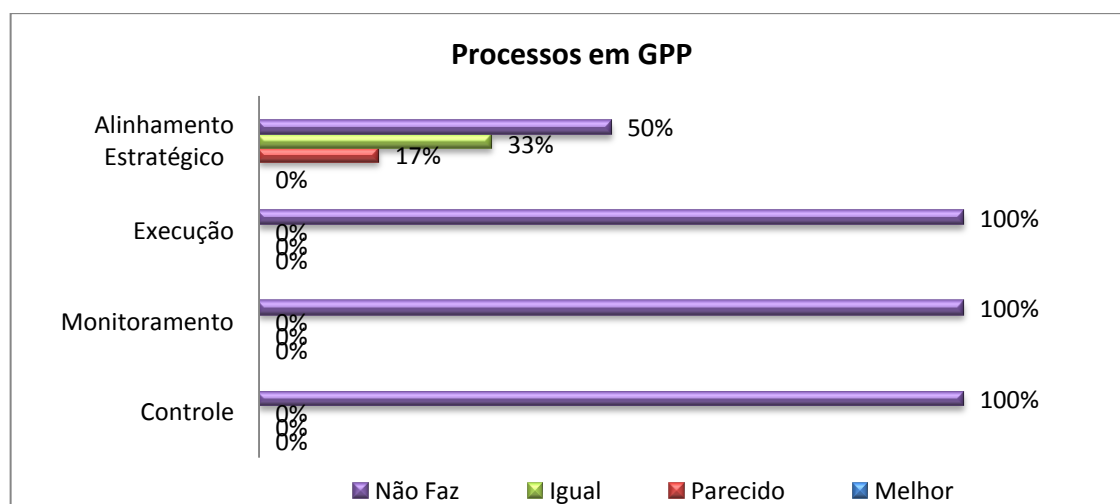
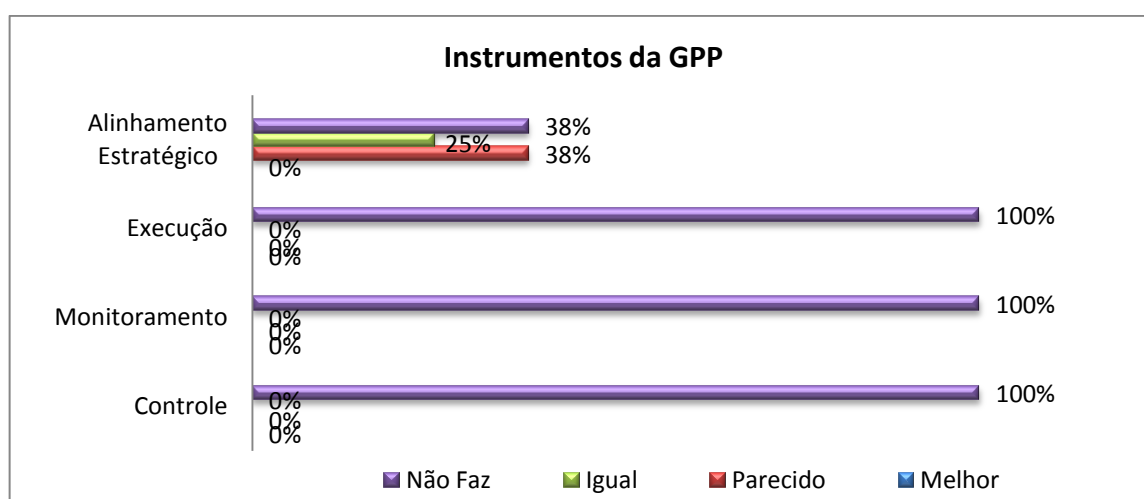


FIGURA 62 - PROCESSOS REALIZADOS EM GPP NO ESTUDO DE CASO
 FONTE: Da autora, (2010)

No gráfico apresentado na Figura 62 é possível identificar a situação do estudo de caso em comparação com o Modelo. Das quatro áreas em GPP apenas realiza alguns processos na primeira etapa, alinhamento estratégico, totalizando 50% dos processos. A empresa desconhece a gestão de portfólio e não apresenta iniciativas para sua padronização.



Nota: A coluna “Melhor” não foi analisada para os instrumentos, sendo estes utilizados para a melhoria do processo correspondente.

FIGURA 63 - INSTRUMENTOS REALIZADOS EM GPP NO ESTUDO DE CASO.
 FONTE: Da autora, (2010)

Nos resultados de como a empresa realiza seus instrumentos (Figura 63) o gráfico de barras relata a empresa apenas faz uso de instrumentos na área de alinhamento estratégico, apresentando padronização de 53% dos instrumentos, sendo estes, 25% igualmente aos sugeridos pelo Modelo

O gráfico da Figura 64 demonstra a situação atual da empresa de estudo de caso nas quatro áreas do componente 5 – Gestão de Portfólio de Projetos sendo que a empresa apresenta processos padronizados apenas na área de alinhamento estratégico, não possuindo iniciativas para a realização desta gestão.

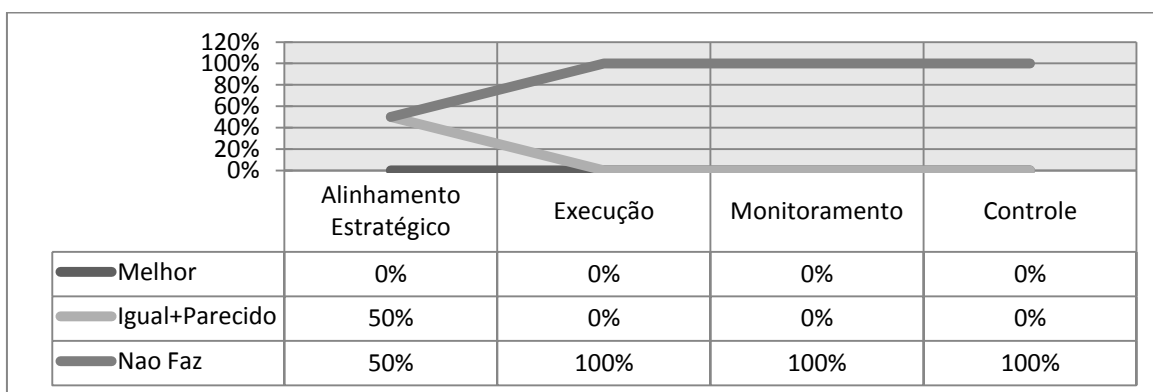
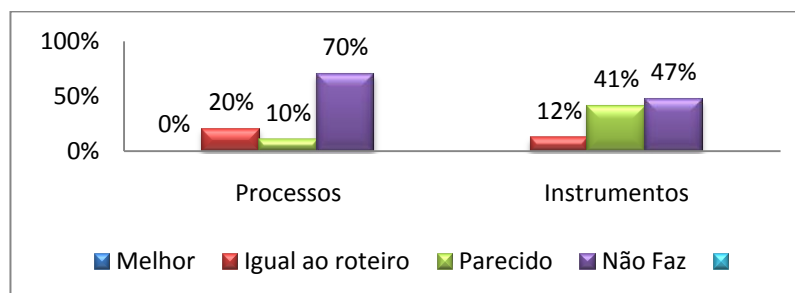


FIGURA 64 - SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA NOS PROCESSOS EM GPP
FONTE: Da autora, (2010)

Os resultados gerais em GPP apresentados no gráfico de barras da Figura 65 permitem a visualização do estudo quanto à atuação em GPP nos seus processos e instrumentos. Para a formulação do gráfico foram retirados dados da Soma total de processos e de instrumentos encontradas no Quadro 29.



Nota: os instrumentos não foram analisados na coluna “melhor” por ser parte do processo analisado

FIGURA 65 - DIAGNÓSTICO DE PROCESSOS E INSTRUMENTOS PADRONIZADOS EM GPP NO ESTUDO DE CASO.

FONTE: Da autora, (2010)

4.3.6 PANORAMA GERAL DO DIAGNÓSTICO DA EMPRESA DE ESTUDO DE CASO

Esta seção descreve o panorama geral do diagnóstico encontrado na empresa de estudo de caso. A Figura 66 demonstra os processos e a Figura 67, os instrumentos que a empresa realiza nos cinco Componentes pesquisados.

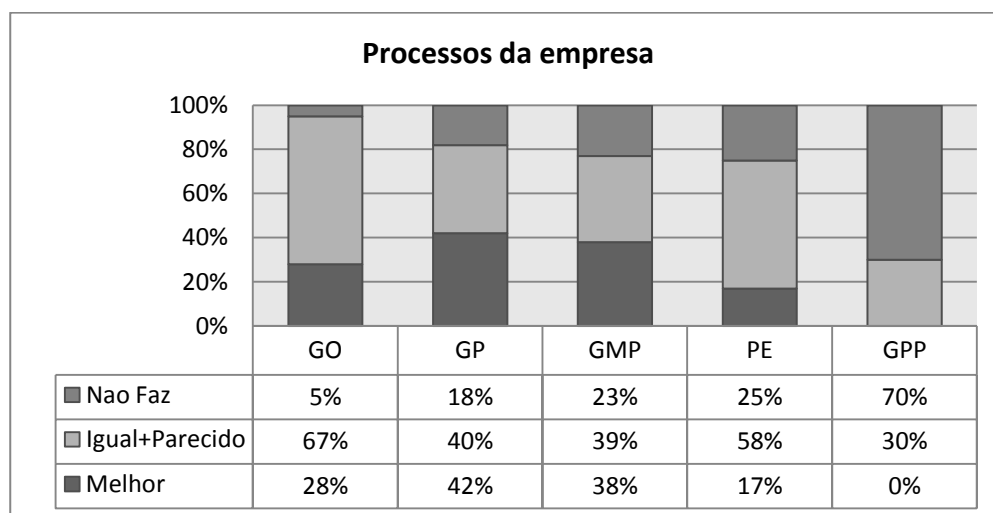


FIGURA 66 - RESULTADOS DO DIAGNOSTICO DE PROCESSOS EM GO, GP, GMP, PE E GPP
 FONTE: Da autora, (2010)

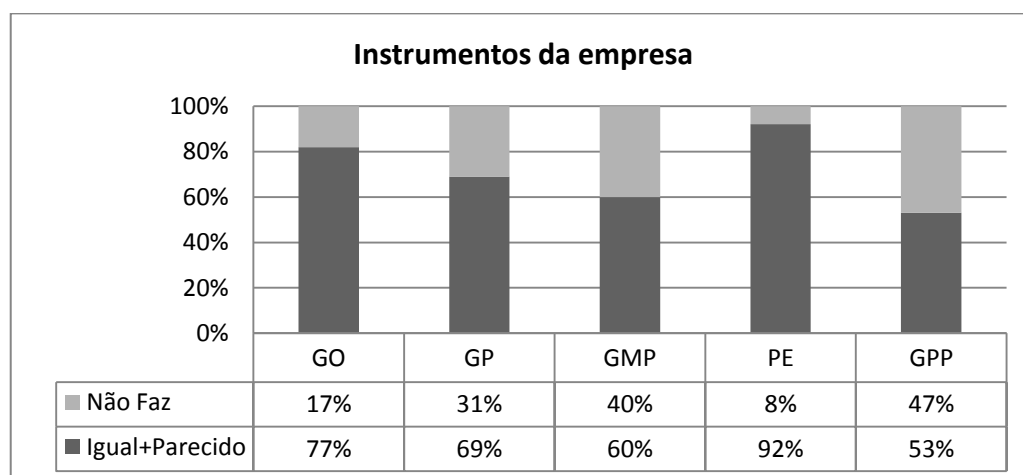


FIGURA 67 - RESULTADOS DO DIAGNOSTICO DE INSTRUMENTOS EM GO, GP, GMP, PE E GPP
 FONTE: Da autora, (2010)

A GO é uma gestão desenvolvida na empresa, apresenta-se padronizada em 67% dos processos e possuem uma pequena porcentagem com processos não realizados. O processo não realizado em GO é o processo Lições Aprendidas que se conecta a todos os outros Componentes para que os erros cometidos não sejam repeditos. A empresa possui instrumento para documentar os erros por projetos, mas não cria um banco de dados que sirva para os projetos seguintes. Os instrumentos realizados em GO são em sua grande maioria iguais ou parecidos com os sugeridos pelo Modelo que foi comparado.

A GP e a GMP são gestões que trabalham em conjunto na empresa de estudo. Estas gestões possuem 39% dos processos padronizados e ainda apresentam iniciativas maiores de realizarem alguns processos os quais resultaram 42% dos processos melhores para GP e 38% dos processos melhores para GMP. Alguns processos de grande importância para a GP não são realizados pela empresa, como o Plano do projeto, diagrama de redes e caminho crítico que são processos que fornecem maior segurança para a realização dos projetos. Os processos de GMP são acompanhados diariamente por um dos sócios da empresa que faz a alocação de recursos e reprograma sempre que necessário. Como não é realizado a identificação das atividades críticas a empresa possui maior dificuldade em alocar seus recursos restritos. Quanto ao uso dos instrumentos sugeridos, a empresa realiza 69% destes em GP e 60% em GMP, muitos dos instrumentos ainda não são realizados em programas específicos para gerenciamento, dificultando seu uso.

O PE é presente na empresa de estudo que possui uma visão, missão e o Manual de Qualidade da ISO/2000. Muitos dos processos são existentes na empresa por fazerem parte do Manual de Qualidade 58%, mas estes não são utilizados em conjunto com os outros Componentes, ou seja, os objetivos estratégicos dispostos na ISO quando revistos em auditoria são tratados isoladamente e não servem de parâmetro para outros objetivos que a empresa estipula para outros Componentes. Há o planejamento de planos de curto prazo pela empresa e estes são tratados isoladamente e não são categorizados de acordo com os objetivos estratégicos.

O GMP não é uma gestão conhecida na empresa de estudo. Há a realização de 2 processos, identificação e categorização de componentes, mas estes são realizados como parte da GO e GMP.

Durante a aplicação da entrevista 2 foram demonstrados que a empresa possuía alguns processos melhores que o Modelo e estes foram categorizados “Melhores” por não serem apenas padronizados, mas também por apresentarem medições (quantificação do uso), controle e por terem sido avaliados ou já tinham sido melhorados. Estes processos podem ser visto na Figura 68 onde foram quantificados. No gráfico, os processos considerados melhores foram subdivididos em 3 categorias: processos que possuem medições, processos que são controlados e processos que possuem melhorias.

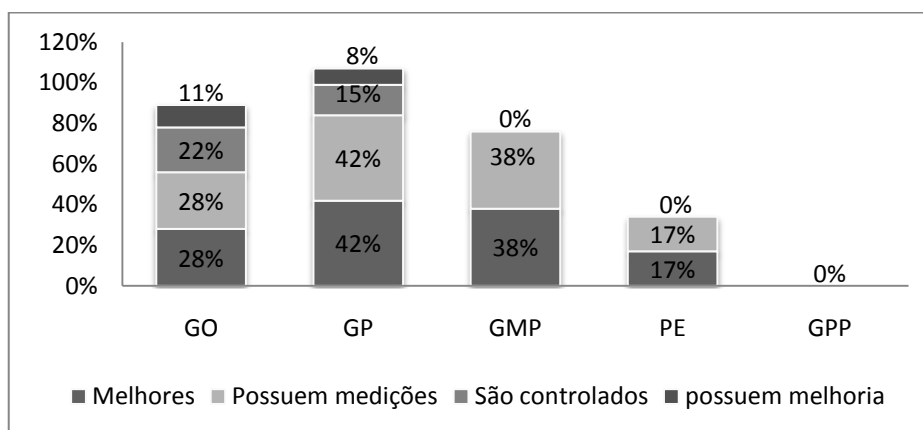


FIGURA 68 - CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS EM GO, GP, GMP, PE E GPP
 FONTE: Da autora, (2010)

Para os processos considerados Melhores a GO e GP possuem apresentaram processos com melhoria, GMP e PE apresentaram alguns processos com medições. Estes dados encontrados demonstram que os processos passam por diversos estágios até se tornarem processos com melhorias implementadas.

O estudo de caso foi analisado de acordo com suas práticas de gestão comparando-as com os processos e instrumentos sugeridos pelo Modelo de Pereira (2009). Usou-se este formato para constatar que com o conhecimento da literatura técnica científica e os dados da empresa estudada são possíveis diagnosticar e planejar a evolução na maturidade no gerenciamento de projetos e portfólio das empresas de arquitetura

Dos dados analisados no estudo de caso foi possível identificar práticas que podem servir como dados para a elaboração da proposta desta pesquisa. Estas informações estão apresentadas no Quadro 30 segmentadas por Componentes.

COMPONENTE	INFORMAÇÕES COLETADAS
Gestão Organizacional	Realiza processos padronizados Possuem processos considerados melhores que o Modelo, alguns desses processos apresentam melhorias implementadas. Existe o interesse da empresa em realizar os processos não existentes
Gestão de Projetos	Realiza processos padronizados Possuem processos considerados melhores que o Modelo, alguns desses processos apresentam melhorias implementadas. Existe o interesse da empresa em padronizar os processos não existentes.
Gestão de Múltiplos Projetos	Realiza processos padronizados Possuem processos considerados melhores que o Modelo, estes são classificados como processos que possuem medições, sendo que existem iniciativas para o aprimoramento dos processos. Existe certa dificuldade da empresa em integrar processos de um Componente com o outro.
Planejamento Estratégico	Realiza processos padronizados Possuem processos considerados melhores que o Modelo, estes processos são classificados como processos que possuem medições, sendo que existem iniciativas para o aprimoramento dos processos. Os processos não são relacionados com outros Componentes.
Gestão de Portfólio de Projetos	Os poucos processos existentes são realizados em função de outro Componente. A empresa não tem conhecimento desta gestão mas tem iniciativas em outros Componentes que poderiam levar a execução da mesma.

QUADRO 30: PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO DA EMPRESA DE ESTUDO DE CASO

FONTE: Da autora, (2010)

5 PROPOSTA DE ROTEIRO PARA DIAGNOSTICAR A MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS, MÚLTIPLOS PROJETOS E PORTFÓLIOS BEM COMO PLANEJAR SUA EVOLUÇÃO

O Roteiro objeto deste estudo tem como objetivo diagnosticar o estágio de maturidade de escritórios de arquitetura e fornecer diretrizes para sua evolução é formado por três grandes elementos. (Figura 69) O primeiro elemento está relacionado à base teórica do roteiro a qual baseia-se no Modelo de Pereira (2009). A partir deste embasamento teórico avança-se para o segundo elemento, representado por um questionário de avaliação, que objetiva identificar o estágio de maturidade da organização. Com os resultados desse questionário, inicia-se o terceiro elemento do roteiro que estrutura um plano de ação direcionado ao planejamento da evolução a estágios mais elevados de maturidade. O Roteiro é exemplificado com dados buscados no Estudo de Caso.

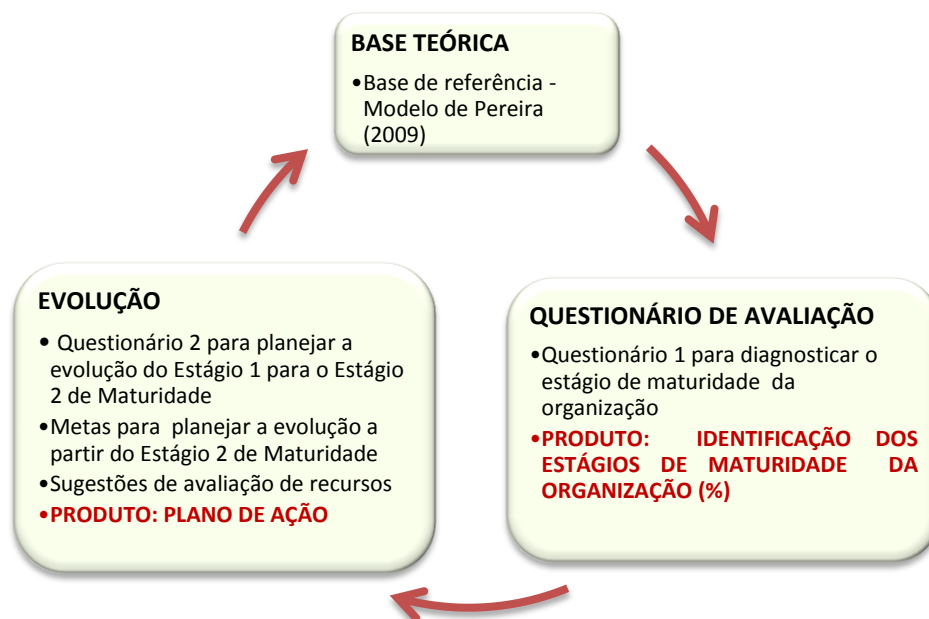


FIGURA 69 - TRÊS ELEMENTOS PRINCIPAIS QUE COMPÕEM O ROTEIRO
FONTE: Da autora, (2010)

5.1 DESCRIÇÃO DETALHADA DO ELEMENTO 1 – BASE TEÓRICA

O Elemento 1 – Base Teórica adotou o Modelo de Pereira (2009) como base para o roteiro. Esse Modelo é dividido em cinco componentes principais:

- a) Gestão Organizacional: que trata da gestão da organização como um todo;
- b) Gestão de Projetos: que aborda o gerenciamento do projeto (único);
- c) Gestão de Múltiplos Projetos: explana sobre a gestão dos projetos (conjunto) e tem seu foco na alocação de recursos;
- d) Planejamento Estratégico: explica como definir e planejar as estratégias da organização;
- e) Gestão de Portfólio de Projetos: que trata do alinhamento estratégico dos projetos.

Cada um dos cinco componentes do Modelo adotado é apresentado no formato ilustrado na figura 70. Conforme esta figura, um componente possui várias etapas as quais são subdivididas em processos. Cada processo é descrito com sugestões de documentos e ferramentas. Para cada componente é apresentado um diagrama com a interdependência entre seus diversos processos e a conexão com alguns processos dos demais componentes. Cada componente será representado graficamente por uma cor distinta.

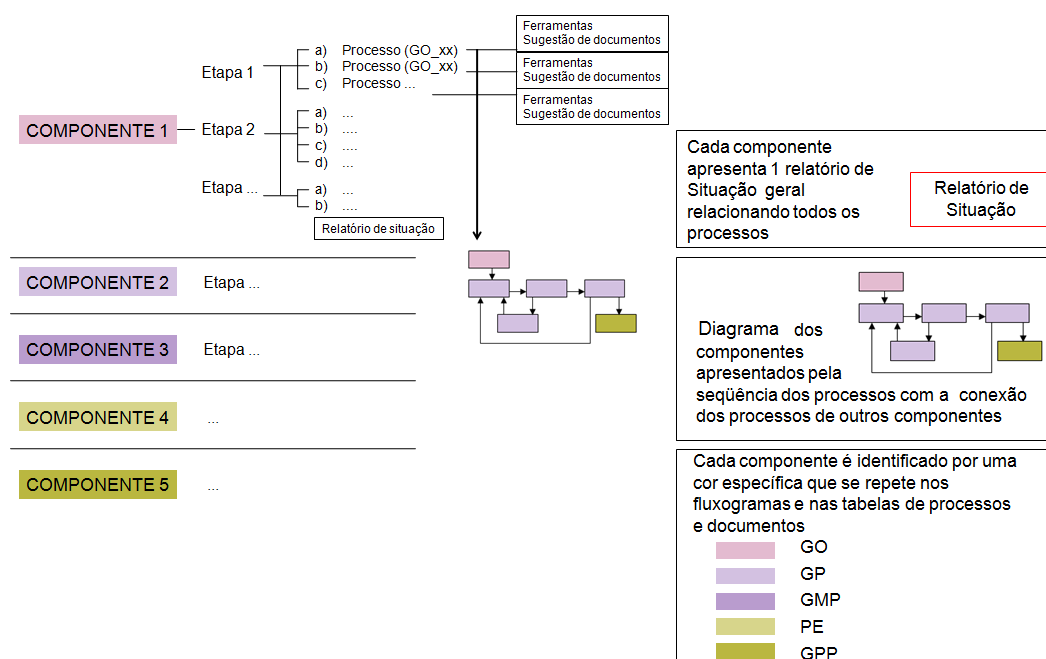


FIGURA 70 - FORMATO DO MODELO DE PEREIRA
FONTE: Pereira, (2009)

Para o conhecimento dos Componentes do Modelo são apresentados a seguir os diagramas dos cinco Componentes (GO, GP, GMP, PE, GPP) onde podem ser identificados os processos propostos por Pereira (2009). Para um maior entendimento do referencial teórico a descrição de cada processo de cada Componente bem como sugestões de ferramentas e documentos podem ser vistas no Apêndice 2 desta dissertação.

O diagrama apresentado na Figura 71 demonstra as etapas de GO com seus processos interligados e apresenta a conexão com os demais componentes (GP, GMP, PE).

O diagrama apresentado na Figura 72 demonstra os processos interligados do componente GP e apresenta a conexão com os demais componentes (GO, GMP, PE e GPP).

O diagrama apresentado na Figura 73 demonstra as etapas interligadas do componente GMP e apresenta a sua conexão com os demais componentes (GO, GP, PE e GPP).

O diagrama apresentado na Figura 74 demonstra todos os processos interligados do componente PE e apresenta a conexão com os demais componentes (GO, GMP e GPP).

O diagrama apresentado na Figura 75 demonstra as etapas interligadas de GPP e apresenta a conexão com os demais componentes (GO, GP, GMP e PE).

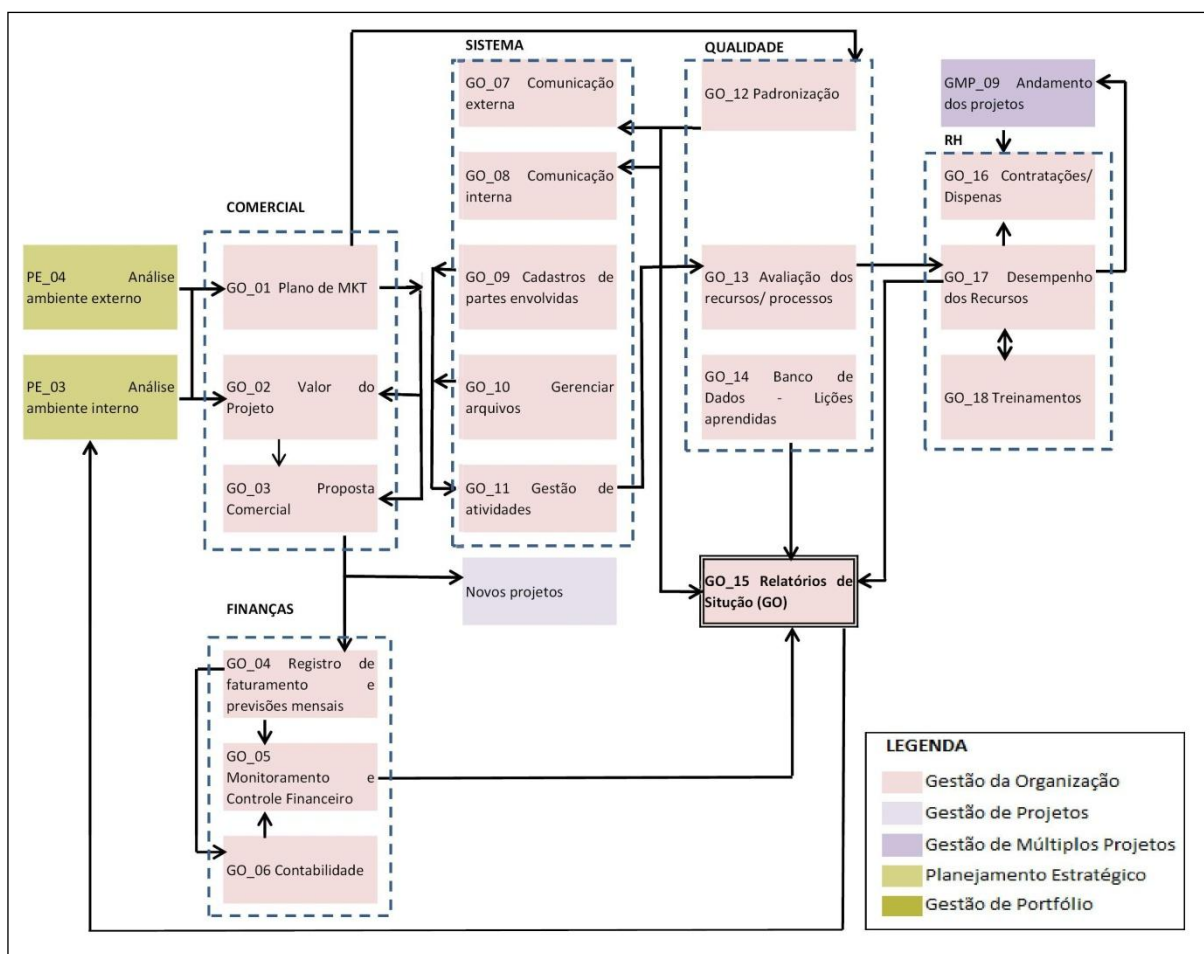


FIGURA 71 - DIAGRAMA DO COMPONENTE GESTÃO ORGANIZACIONAL.
 FONTE: Pereira, (2009)

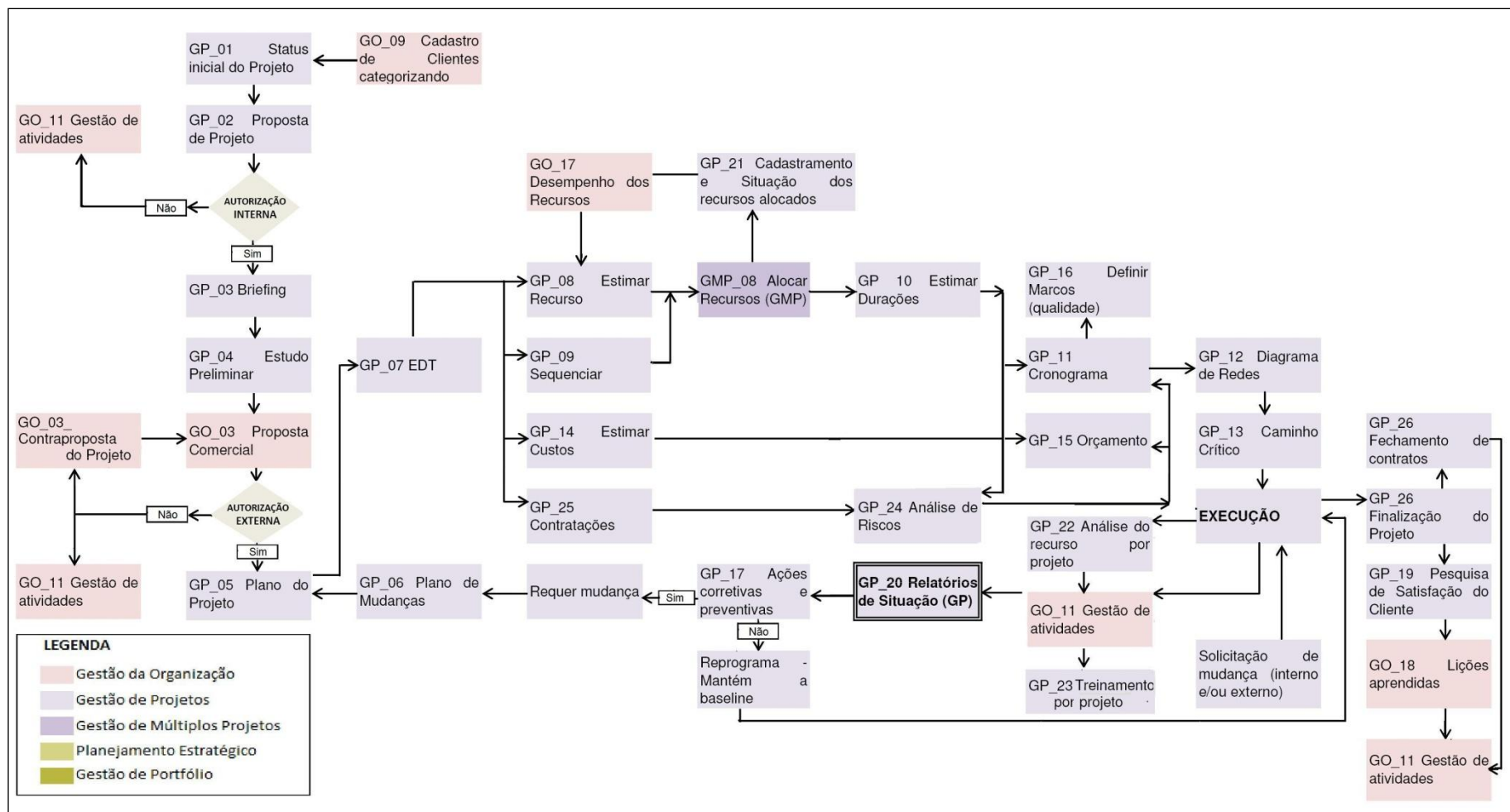


FIGURA 72 - DIAGRAMA DO COMPONENTE GESTÃO DE PROJETOS

FONTE: Pereira, (2009)

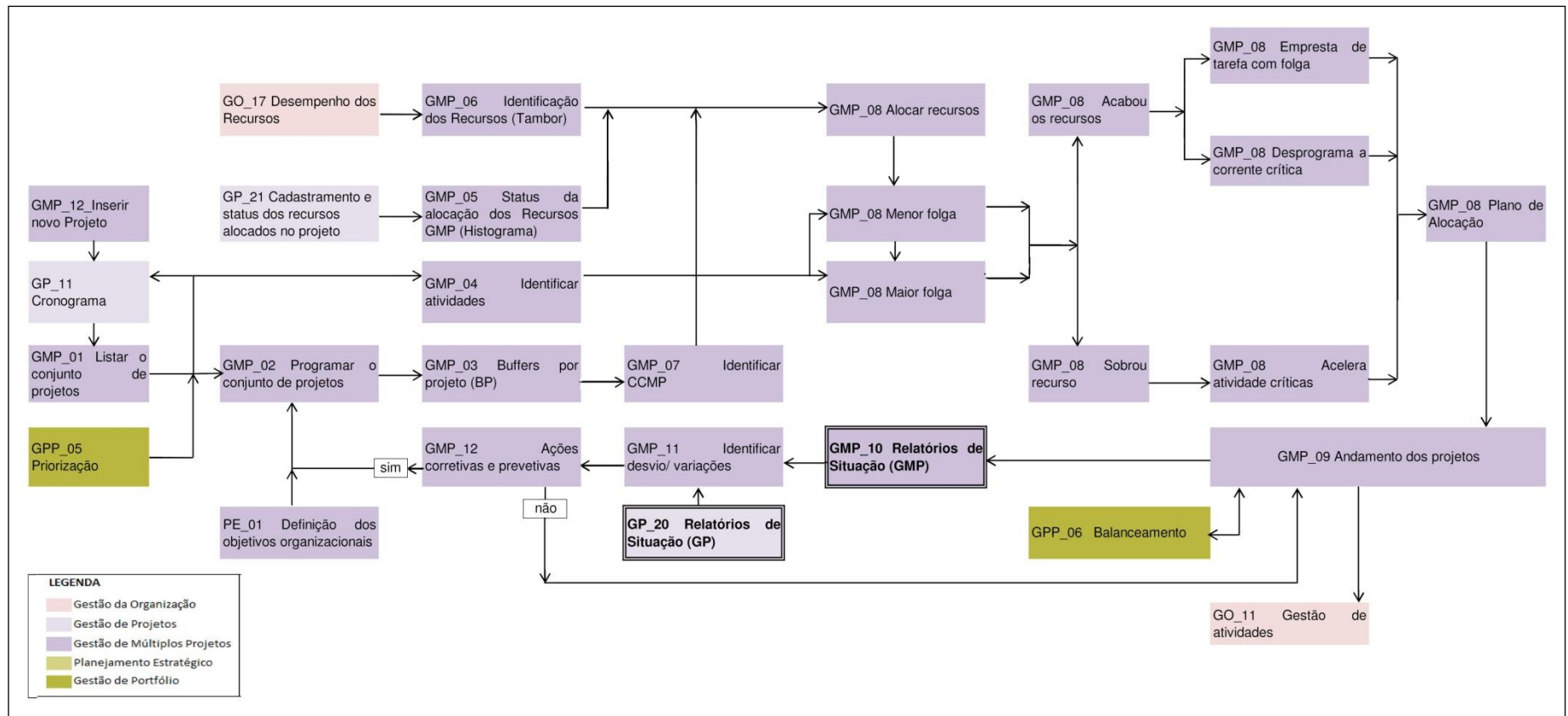


Figura 73: Diagrama do componente Gestão de Múltiplos Projetos
Fonte: Pereira, 2009.

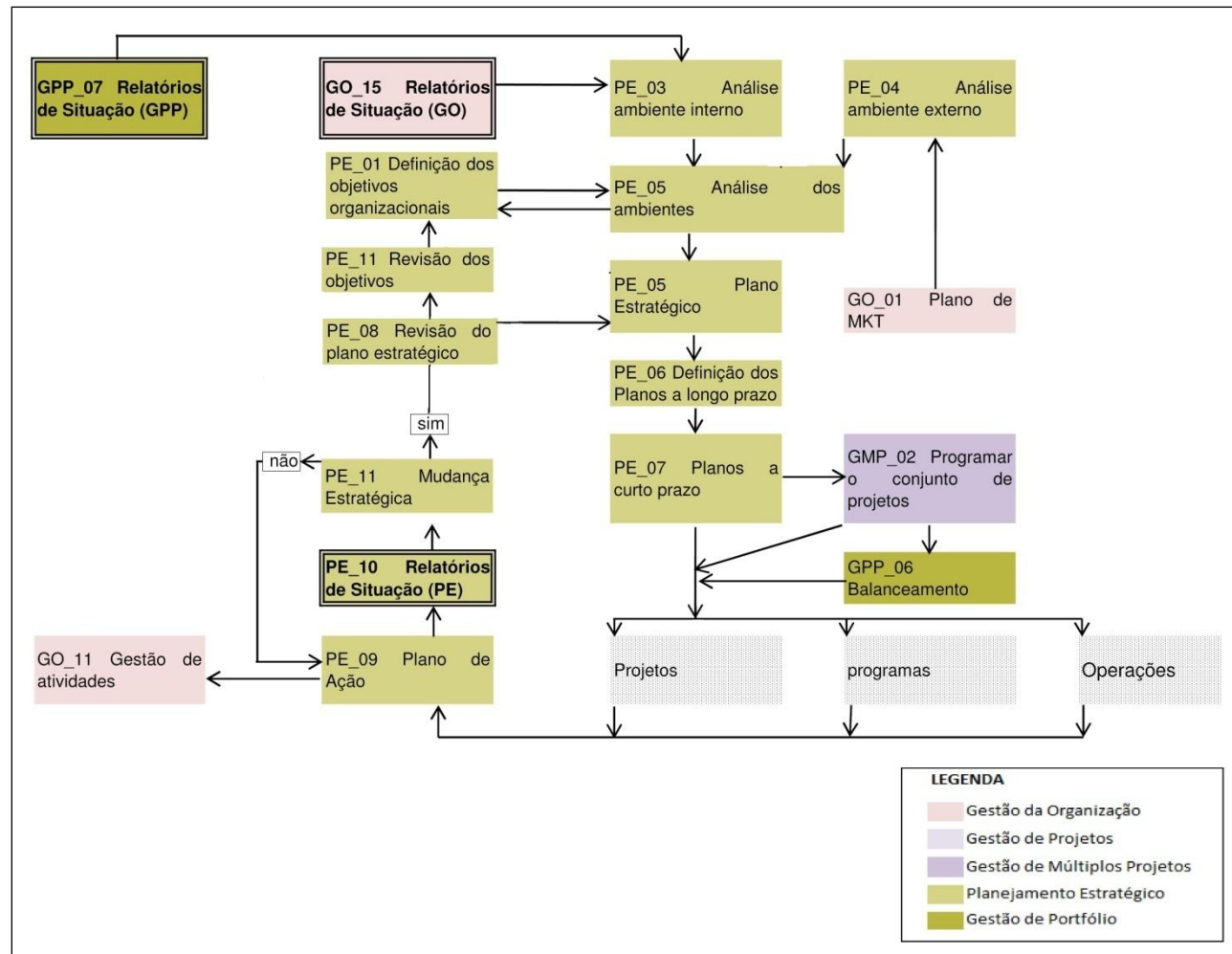


FIGURA 74 - DIAGRAMA DO COMPONENTE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
 FONTE: Pereira, (2009)

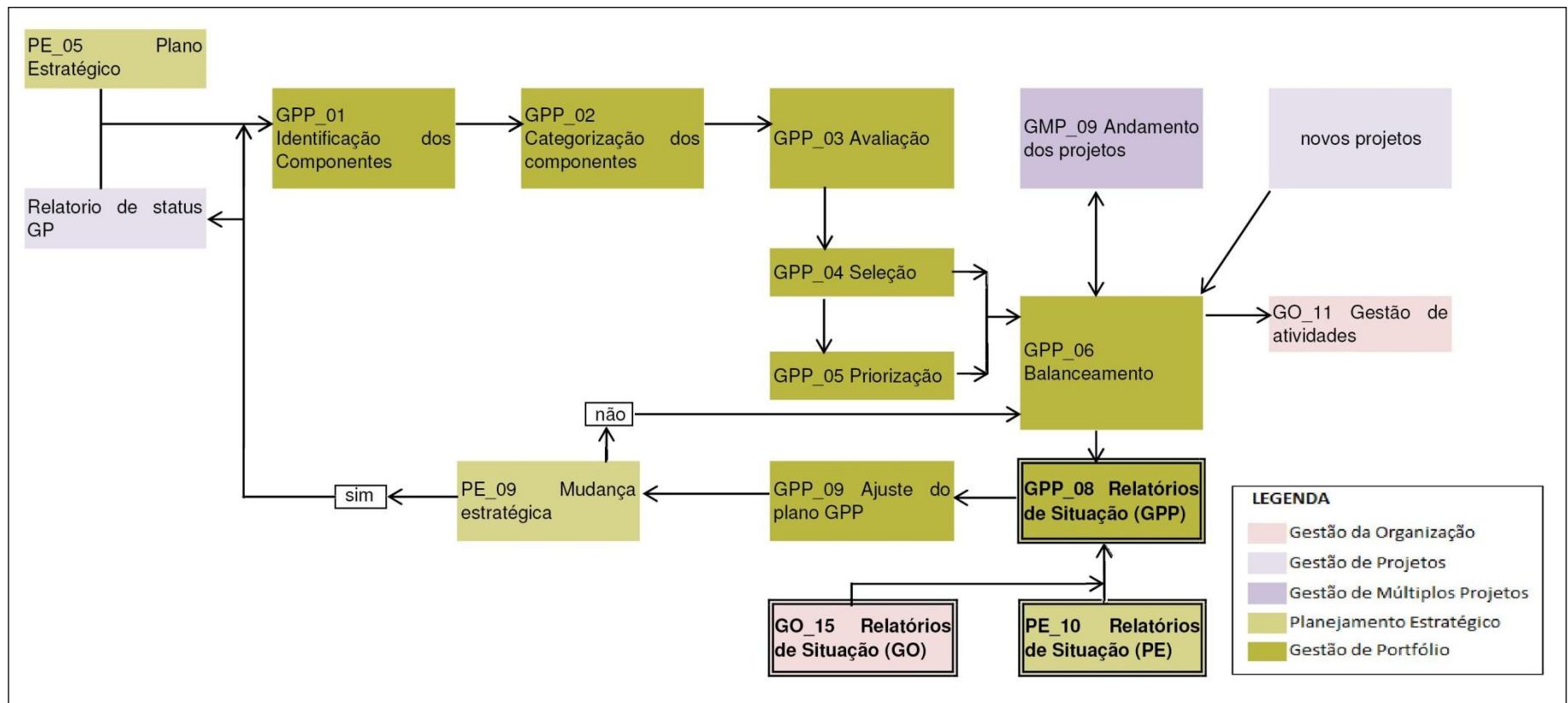


FIGURA 75 - DIAGRAMA DO COMPONENTE GESTÃO DE PORTFÓLIO DE PROJETOS
 FONTE: Pereira, (2009)

5.2 DESCRIÇÃO DETALHADA DO ELEMENTO 2 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO

O objetivo do Elemento 2 é identificar o grau de maturidade de cada estágio em cada Componente, bem como o estágio de maturidade da organização. Para o entendimento de seu uso, o Questionário de Avaliação foi exemplificado com os dados obtidos a partir do diagnóstico realizado no estudo de caso (Quadro 32). O Questionário de Avaliação pode ser encontrado no Apêndice 2 - Material para aplicação do roteiro para diagnosticar e planejar a evolução da maturidade na gestão de projetos, múltiplos projetos e portfólio.

Cada processo citado no questionário deve ser usado para comparar com os processos utilizados pela organização com as da proposta de Pereira (Anexo 1 – Base Teórica). Os processos são classificados de acordo com o componente a qual pertence.

O questionário apresenta perguntas a respeito dos processos que envolvem os cinco componentes da Base teórica. A mesma pode preencher cada processo com nota “1” ou “0”, sendo que a nota “0” significa que a organização assume que não realiza e a nota “1” que realiza o objeto de análise.

O questionário é composto de cinco respostas as quais caracterizam, cada uma, um estágio de maturidade. Estas deverão ser preenchidas com nota “1” para respostas correspondentes a sim e “0” para respostas correspondentes a não.

No roteiro proposto são adotados cinco estágios de maturidade:

Estágio 1 – Não realizado: nenhum tipo de esforço ou iniciativa foi desenvolvido com o propósito de estruturar o gerenciamento dos projetos. De uma forma geral, os projetos não são gerenciados de maneira uniforme, prevalecendo as abordagens individuais. As ações tomadas são corretivas e não preventivas, sendo o tempo de resposta e a precisão a estas ações lentos e de baixa eficiência.

Estágio 2 – Formalizado: o segundo estágio da escala de maturidade é marcado pela existência de uma abordagem formal para os processos dos componentes do Modelo. Os processos padronizados são ativos na organização. Os envolvidos no projeto comunicam-se entre si e tudo que envolve o processo é

documentado. O processo formalizado é constantemente implementado nos projetos.

Estágio 3 – Organizado: o terceiro estágio da escala de maturidade inicia-se quando o processo já é padronizado e atinge todas as metas do estágio 2 de maturidade. A organização mede e quantifica o uso do processo padronizado identificando críticas.

Estágio 4 – Orientado: o quarto estágio da escala de maturidade dá-se quando os processos medidos passam a ser controlados. Neste estágio, a organização tem um alto nível de sucesso e uma redução de conflito interno resultando em um maior rendimento no trabalho.

Estágio 5 – Aperfeiçoado: o quinto estágio de maturidade inicia-se quando o processo passa a ter problemas identificados e melhorias para este são implementadas. A organização tem a experiência no gerenciamento e domínio do processo.

Para responder à pergunta de forma correta a organização deve perceber que:

- No Estágio 1- Não realizado: Não usa o processo de forma organizada, ou seja, o processo não é padronizado.
- No Estágio 2 – Formalizado: O processo tem padrões estabelecidos, ou seja, é padronizado conforme os processos conhecidos na Base Teórica. Para que este processo receba nota “1” ele deve apresentar padronização, documentação e estar sendo usado repetidamente na organização.
- No Estágio 3 – Organizado: O processo tem medições estabelecidas estruturadas e analisadas, ou seja, o processo é medido. Para que este processo receba nota “1” ele deve apresentar medições e identificar e medir as características críticas desse processo.
- No Estágio 4 – Orientado: O processo tem controle estabelecido e estruturado, ou seja, ele já foi medido e está controlado. Para que este processo receba nota “1” ele deve desenvolver e implementar plano de controle e ter alcançado uma estabilidade.
- No Estágio 5 – Aperfeiçoado: O processo tem problemas identificados e melhorias implementadas, ou seja, o processo já foi medido, controlado, foram identificados problemas e já passou por melhorias. Para que este

processo receba nota “1” ele deve ter tido problemas identificados e deve ter tido melhorias implementadas.

Após o preenchimento do questionário soma-se todos os valores de cada componente que recebeu nota “1” em cada uma das cinco colunas (Total1, Total2, Total3, Total4, Total5).

Cada estágio de cada componente recebe um grau de maturidade podendo variar de 0 a 100% e que é calculado de acordo com a fórmula especificada para cada componente

Para saber o grau de maturidade de cada componente, de cada estágio ou da organização como um todo, basta resolver a fórmula indicada para cada situação conforme indicado no Quadro 31.

	Estágio 1 Não realizado	Estágio 2 Formalizado	Estágio 3 Organizado	Estágio 4 Orientado	Estágio 5 Aperfeiçoado
GRAU DE MATURIDADE EM GO (%) = $\frac{\text{Total 2,3,4,5 Soma GO} \times 100}{72}$	Total 1 GO	Total 2 GO	Total 3 GO	Total 4 GO	Total 5 GO
	GRAU E1GO Total x100/18	GRAU E2GO Total x100/18	GRAU E3GO Total x100/18	GRAU E4GO Total x100/18	GRAU E5GO Total x100/18
GRAU DE MATURIDADE EM GP (%) = $\frac{\text{Total 2,3,4,5 Soma GP} \times 100}{104}$	Total 1 GP	Total 2 GP	Total 3 GP	Total 4 GP	Total 5 GP
	GRAU GP Total x100/26	GRAU E2 GP Total x100/26	GRAU E3GP Total x100/26	GRAU E4GP Total x100/26	GRAU E5GP Total x100/26
GRAU DE MATURIDADE EM GMP (%) = $\frac{\text{Total 2,3,4,5 GMP} \times 100}{52}$	Total 1 GMP	Total 2 GMP	Total 3 GMP	Total 4 GMP	Total 5 GMP
	GRAU E1GMP Totalx100/13	GRAU E2GMP Total x100/13	GRAU E3GMP Total x100/13	GRAU E4GMP Total x100/13	GRAU E5GMP Total x100/13
GRAU DE MATURIDADE EM PE Total 2,3,4,5 Soma PEx100/48	Total 1 PE	Total 2 PE	Total 3 PE	Total 4 PE	Total 5 PE
	GRAU E1PE Total x100/12	GRAU E2PE Total x100/12	GRAU E3PE Total x100/12	GRAU E4PE Total x100/12	GRAU E5PE Total x100/12
GRAU DE MATURIDADE EM GPP Total 2,3,4,5 Soma GPPx100/40	Total 1 GPP	Total 2 GPP	Total 3 GPP	Total 4 GPP	Total 5 GPP
	GRAU E1GPP Total x100/10	GRAU E2GPP Total x100/10	GRAU E3GPP Total x100/10	GRAU E4GPP Total x100/10	GRAU F5GPP Total x100/10
GRAU DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO (%) = $\frac{\text{SOMA TOTAL GO +GP+GMP+PE+GPP} \times 100}{316}$	GRAU E1 Soma 1 GO+GP+GMP+ PE+GPP x100/79	GRAU E2 Soma 2 GO+GP+GMP+ PE+GPP x100/79	GRAU E3 Soma 3 GO+GP+GMP+ PE+GPP x100/79	GRAU E4 Soma 4 GO+GP+GMP+ PE+GPP x100/79	GRAU 5 Soma 5 GO+GP+GMP+ PE+GPP x100/79

Nota: E1= estágio 1, E2= estágio 2, E3= estágio 3, E4= estágio 4, E5= estágio 5

QUADRO 31 - EXEMPLO DE RESULTADOS DO ESTÁGIO DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO DADOS PELA ETAPA DE AVALIAÇÃO DO ROTEIRO

FONTE: Da autora, (2010)

Um exemplo do resultado da avaliação da maturidade é mostrado no Quadro 32, na qual pode ser visualizado o grau de maturidade de cada componente e a maturidade geral da organização.

	COMPONENTES				
	GO	GP	GMP	PE	GPP
Estágio 5 - Aperfeiçoado	xx%	xx%	xx%	xx%	xx%
Estágio 4 - Orientado	xx%	xx%	xx%	xx%	xx%
Estágio 3 - Organizado	xx%	xx%	xx%	xx%	xx%
Estágio 2 - Formalizado	xx%	xx%	xx%	xx%	xx%
Estágio 1 - Não realizado	xx%	xx%	xx%	xx%	xx%
Grau do Componente	xx%	xx%	xx%	xx%	xx%
GRAU DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO = xx%					

QUADRO 32 - EXEMPLO DE RESULTADOS ENCONTRADOS COM A REALIZAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO
FONTE: Da Autora, (2010)

A título de exemplo o Quadro 33 mostra o Questionário de Avaliação com as notas da empresa de estudo de caso bem como o cálculo dos percentuais dos níveis de maturidade indicados anteriormente.

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO – APLICAÇÃO NA EMPRESA DE ESTUDO DE CASO												
Processos e Instrumentos			Componente					Estágio 1 - Não realizado	Estágio 2 - Formalizado	Estágio 3 - Organizado	Estágio 4 - Orientado	Estágio 5 - Aperfeiçoado
								Situação Atual				
Área de atuação	Código	Processo	GO	GP	GMP	PE	GPP	Não usa de forma organizada	Tem padrões estabelecidos	Tem medições estabelecidas, estruturadas e analisadas	Tem controle estabelecido e estruturado	Tem problemas identificados e melhorias implementadas
Comercial	GO_01	Plano de Marketing	X					1	0	0	0	0
	GO_02	Valor do Projeto	X					0	1	1	1	0
	GO_03	Proposta Comercial	X					0	1	1	1	1
anç	GO_04	Registro e previsões de faturamento	X					0	1	0	0	0

	GO_05	Monitoramento e Controle Financeiro	X					0	1	0	0	0
	GO_06	Contabilidade	X					0	1	0	0	0
Sistema de Informação	GO_07	Comunicação externa	X					1	0	0	0	0
	GO_08	Comunicação interna	X					1	0	0	0	0
	GO_09	Cadastro de partes envolvidas	X					0	1	1	1	1
	GO_10	Gestão de arquivos	X					0	1	0	0	0
	GO_11	Gestão das atividades	X					1	0	0	0	0
Qualidade	GO_12	Padronização	X					0	1	1	0	0
	GO_13	Avaliação dos recursos/ processos	X					0	1	0	0	0
	GO_14	Banco de dados – lições aprendidas	X					1	0	0	0	0
	GO_15	Relatório de situação GO	X					1	0	0	0	0
RH	GO_16	Contratações e dispensas	X					0		1	1	0
	GO_17	Desempenho dos recursos humanos	X					0		1	0	0
	GO_18	Treinamento	X					0		0	0	0
SOMAR COLUNAS EM GO								6	2	6	4	2
Integração	GP_01	Situação inicial do projeto	X					0		0	0	0
	GP_02	Proposta de projeto	X					1		0	0	0
	GP_03	Briefing	X					0		1	0	0
	GP_04	Estudo preliminar	X					0		1	1	1
	GP_05	Plano de projeto	X					1		0	0	0
	GP_06	Plano de mudanças	X					0		1	0	0
Escopo	GP_07	EDT – estrutura de desenvolvimento do trabalho	X					0	1	1	1	0
Tempo	GP_08	Estimar recursos	X					0	1	0	0	0
	GP_09	Seqüenciar	X					0	1	0	0	0
	GP_10	Estimar durações	X					0	1	0	0	0
	GP_11	Cronograma	X					0	1	0	0	0
	GP_12	Diagrama de redes	X					1	0	0	0	0
	GP_13	Caminho crítico	X					1	0	0	0	0
Custo	GP_14	Estimar custos	X					0	1	0	0	0
	GP_15	Orçamento	X					0	1	0	0	0
Qualidade	GP_16	Definir marcos	X					0	1	1	0	0
	GP_17	Ações preventivas e corretivas	X					0	1	1	0	0
	GP_18	Lições aprendidas	X					1	0	0	0	0
	GP_19	Pesquisa de satisfação do cliente	X					0	1	1	1	0

	GP_20	Relatório de situação do projeto		X				0	1	1	0	0
Gestão de pessoas	GP_21	Cadastramento e situação dos recursos		X				0	1	1	0	0
	GP_22	Análise do recurso por projeto		X				0	1	1	0	0
	GP_23	Treinamento por projeto		X				0	1	0	0	0
Risco	GP_24	Plano de riscos		X				1	0	0	0	0
Aquisições	P_25	Contratações		X				0	1	1	1	1
	GP_26	Finalização do projeto		X				0	1	1	1	1
SOMAR COLUNAS EM GP								6	20	12	5	3
Identificação	GMP_0 1	Listar o conjunto de projetos		X				0	1	1	0	0
	GMP_0 2	Programar o conjunto de projetos		X				0	1	1	0	0
	GMP_0 3	Buffers por projeto (BP)		X				1	0	0	0	0
	GMP_0 4	Identificar atividades		X				1	0	0	0	0
	GMP_0 5	Situação de alocação dos recursos GMP (histograma)		X				0	1	1	0	0
	GMP_0 6	Identificação dos recursos (tambor)		X				0	1	1	0	0
	GMP_0 7	Identificar CCMP		X				1	0	0	0	0
Alocação	GMP_0 8	Executar a alocação dos recursos		X				1	0	0	0	0
Monitoramento	GMP_0 9	Andamento dos projetos		X				0	1	1	0	0
	GMP_1 0	Relatório de situação GMP		X				1	0	0	0	0
Controle	GMP_1 1	Identificar desvio/variações		X				1	0	0	0	0
	GMP_1 2	Ações corretivas e preventivas		X				1	0	0	0	0
	GMP_1 3	Inserir novo projeto		X				0	1	0	0	0
SOMAR COLUNAS EM GMP								7	6	5	0	0

Obj Organizacionais	PE_01	Definição dos objetivos organizacionais				X		0	1	1	0	0
	PE_02	Revisão dos objetivos				X		0	1	1	0	0
Ambiente	PE_03	Análise ambiente interno				X		0	1	0	0	0
	PE_04	Análise ambiente externo				X		1	0	0	0	0
	PE_05	Análise dos ambientes				X		1	0	0	0	0
Plano Estratégico	PE_06	Plano estratégico				X		0	1	0	0	0
	PE_07	Definição do plano em longo prazo				X		1	0	0	0	0
	PE_08	Plano em curto prazo				X		0	1	1	0	0
	PE_09	Revisão do plano estratégico				X		1	0	0	0	0
Execuçã	PE_10	Plano de ação				X		1	0	0	0	0
Monitor	PE_11	Situação do planejamento estratégico				X		0	1	0	0	0
Contro	PE_12	Mudanças estratégicas				X		0	1	0	0	0
SOMAR COLUNAS EM PE								5	7	3	0	0
Alinhamento Estratégico	GPP_01	Identificação dos componentes				X		0	1	0	0	0
	GPP_02	Categorização dos componentes				X		0	1	0	0	0
	GPP_03	Avaliação				X		1	0	0	0	0
	GPP_04	Seleção				X		1	0	0	0	0
	GPP_05	Priorização				X		1	0	0	0	0
	GPP_06	Balanceamento				X		1	0	0	0	0
Execução	GPP_07	Execução do GPP				X		1	0	0	0	0
Monitora	GPP_08	Situação do GPP				X		1	0	0	0	0

Controle	GPP_09	Ajuste do plano GPP					X	1	0	0	0	0
	PE_09	b) Mudanças Estratégicas					X	1	0	0	0	0
SOMA DAS COLUMNAS EM GPP								8	2	0	0	0
GRAU DE MATURIDADE EM GO 33%								GRAU E1GO 33%	GRAU E2GO 67%	GRAU E3GO 33%	GRAU E4GO 22%	GRAU E5GO 11%
GRAU DE MATURIDADE EM GP 38%								GRAU E1GP 23%	GRAU E2GP 77%	GRAU E3GP 46%	GRAU E4GP 29%	GRAU E5GP 11%
GRAU DE MATURIDADE EM GMP 21%								GRAU E1GMP 54%	GRAU E2GMP 46%	GRAU E3GMP 38%	GRAU E4GMP 0%	GRAU E5GMP 0%
GRAU DE MATURIDADE EM PE 20%								GRAU E1PE 42%	GRAU E2PE 58%	GRAU E3PE 25%	GRAU E4PE 0%	GRAU E5PE 0%
GRAU DE MATURIDADE EM GPP 5%								GRAU E1GPP 80%	GRAU E2GPP 20%	GRAU E3GPP 0%	GRAU E4GPP 0%	GRAU E5GPP 0%
GRAU DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO 28%								GRAU E1 40%	GRAU E2 59%	GRAU E3 33%	GRAU E4 11%	GRAU E5 6%

QUADRO 33 - QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO – EXEMPLIFICAÇÃO NA EMPRESA DE ESTUDO DE CASO

FONTE: Da autora, (2010)

As notas dadas para a empresa do estudo de caso foram somadas para cada coluna em cada componente e estas foram inseridas nas fórmulas descritas para cada estágio de maturidade em seu respectivo componente. Os resultados encontrados para a empresa de estudo podem ser vistos no Quadro 34.

	COMPONENTES				
	GO	GP	GMP	PE	GPP
Estágio 5 - Aperfeiçoado	11%	11%	0%	0%	0%
Estágio 4 - Orientado	22%	19%	0%	0%	0%
Estágio 3 - Organizado	33%	46%	38%	25%	0%
Estágio 2 - Formalizado	67%	77%	46%	58%	20%
Estágio 1 - Não realizado	33%	23%	54%	42%	80%
Grau do Componente	33%	38%	21%	20%	5%
GRAU DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO = 28%					

QUADRO 34 - GRAU DE MATURIDADE – EXEMPLIFICAÇÃO NA EMPRESA DE ESTUDO DE CASO

FONTE: Da autora, (2010)

Com o grau de maturidade identificado no Questionário de Avaliação a organização segue-se para o Elemento 3 – Evolução.

Através desta primeira análise a organização tem um panorama do seu grau de maturidade em cada um dos componentes e, conseqüentemente, seu grau de maturidade total.

Com o grau de maturidade encontrado com o uso do elemento 2, a organização entra no terceiro elemento o qual fornece subsídios para planejar a evolução do estágio de maturidade.

5.3 DESCRIÇÃO DETALHADA DO ELEMENTO 3 – EVOLUÇÃO

O objetivo do Elemento 3 é definir um Plano de Ação para evoluir o estágio de maturidade da organização. Para que seja elaborado este Plano de Ação, em primeiro lugar a organização identifica qual o estágio de maturidade que deseja alcançar e em quais componentes.

Cada componente foi identificado com um grau de maturidade que foi dividido em cinco estágios de maturidade. Para planejar a evolução nos estágios de maturidade a organização deve decidir qual o estágio de maturidade que almeja. Para alcançar este objetivo, deve identificar quais os processos que foram deficitários nos estágios anteriores e planejar a evolução para maiores patamares.

Os processos identificados com estágio 1 de maturidade devem ser avaliados e padronizados pela organização usando como referência a Base Teórica. Para esta padronização é apresentado um questionário chamado de Questionário 2 (questionário para planejar a evolução do estágio 1 para o estágio 2 de maturidade). Neste questionário são feitas perguntas com relação a cada processo de cada componente onde a organização responde com nota "1" ou "0", se realiza ou não realiza o processo ou se faz parecido ou melhor que os processos sugeridos para cada componente. As respostas da organização dão um panorama da situação atual encontrada.

As respostas identificadas como sendo diferentes das sugeridas pelos componentes devem ser avaliadas pela organização em: usar o processo do

modelo, ajustar o processo atual ao modelo, mudar o modelo com melhorias, descartar ou adiar o uso do processo. Se a organização optar em implantar o processo deve-se fazer uso da Lista de Ações e da Lista de Pré-requisitos criadas para auxiliar no planejamento bem como a Sugestão de instrumentos da Base Teórica (Anexos 1)

A Lista de Ações é uma lista composta por ações necessárias para a implantação dos processos de cada um dos cinco componentes. A organização identifica o processo inexistente ou deficitário e consulta a Lista de Ações para diagnosticar quais ações necessárias para a sua padronização. Estas ações devem estar descritas no questionário.

Para que se realizem estas ações é necessário consultar a Lista de Pré-requisitos entre componentes e dentro do próprio componente. Assim, serão identificados quais as ações da Lista de Pré-requisitos devem ser implantadas para que se realize o processo desejado. A partir deste ponto é gerado um Plano para a padronização de processos.

Os processos identificados com estágios de maturidade igual ou maior que 2 devem ser avaliados em conjunto com as Metas desenvolvidas para cada estágio.

Metas, no contexto deste roteiro, são objetivos a serem alcançados para evoluir para os estágios de maturidade almejados. Para cada estágio de maturidade foi desenvolvido um conjunto de metas que devem ser plenamente implantadas em um estágio para alcançar o estágio seguinte. As Metas para cada estágio podem ser vistas no Quadro 33:

Estágio de Maturidade	Metas para o aumento da maturidade
Estágio 2 - Formalizado	Documentar, comunicar e padronizar o processo (o processo deve ser constantemente implementado e repetido)
Estágio 3- Organizado	Incorporar e medir o processo além de identificar e medir características críticas do processo
Estágio 4 - Orientado	Desenvolver e implementar um plano de controle
Estágio 5 - Aperfeiçoado	Identificar problemas e implementar melhorias

QUADRO 35 - METAS DOS ESTÁGIOS DE MATURIDADE
FONTE: Da autora, (2010)

Para que se realizem estas Metas é necessário consultar o *Checklist* de Metas para o estágio que o processo em análise se encontra e elaborar um Plano para sua implementação.

Para cada estágio de maturidade de cada componente é gerado um Plano com as ações priorizadas pela organização. Para este Plano o roteiro sugere uma análise de recursos necessários para a implantação dessas ações. A Sugestão de Análise é uma lista com opções de avaliação do recurso na qual é sugerida:

- Importância estratégica – priorizar ações considerando o plano estratégico da organização.
- Homens/hora – quantificar recursos e tempo para a implantação de cada ação desejada.
- Recursos técnicos e financeiros – identificar material e custo necessário para a implementação de cada ação desejada
- Especialista – contratar um consultor especializado para identificar quais ações a empresa deve priorizar e definir custos para sua implementação.

Após analisados os recursos a organização descarta ou adia a implementação de determinadas ações e define seu Plano de Ação.

Aplicando-se este roteiro para a empresa de estudo de caso, verifica-se que a mesma possui a maioria dos processos em Estágio 2 de maturidade e uma melhora em GO, GP e GMP em relação aos outros Componentes no Estágio 3 de maturidade. Por este motivo, a título de exemplo de uso do roteiro, optou-se em planejar a evolução para alcançar o Estágio 3 de maturidade nos três primeiros Componentes do Modelo. Para tal, é necessário primeiramente identificar quais os processos que foram categorizados no Estágio 1 de maturidade, ou seja, os processos que não são padronizados. Para estes processos, a organização deve preencher o Questionário 2 para que se planeje a evolução do estágio 1 de maturidade para o estágio 2.

O Questionário 2 contém perguntas relacionadas aos processos da Base Teórica onde a organização responde com nota “1” ou “0” para identificar sua situação atual. A situação atual deve ser avaliada quanto o desejo da organização de implementar ou não cada processo. Quando a organização decide por adotar o processo igualmente a Base Teórica, este deve ser analisado individualmente quanto ao que é realizado na organização em comparação com a Lista de Ações.

A Lista de Ações foi criada para este roteiro para facilitar a implementação de cada processo da Base Teórica. As ações listadas para cada processo deve ser

comparada com o realizado na organização, a ação que não é realizada deve ser inserida na coluna “Ação” do Questionário 2. No Quadro 36 é mostrado uma parte desta Lista de Ações que pode ser encontrada por completo no Apêndice 2 - Material para aplicação do roteiro para diagnosticar e planejar a evolução da maturidade na gestão de projetos, múltiplos projetos e portfólio. A amostra descreve processos da área de qualidade do Componente Gestão de Projetos e cita as ações necessárias para sua implantação.

LISTA DE AÇÕES			
Área	Código	Processos	Ações
Qualidade	GP_16	Definir marcos	1) Definir marcos sem durações no seqüenciamento das atividades 2) Inserir-los no cronograma (gráfico de Gantt) e na planilha de orçamento
	GP_17	Ações preventivas e corretivas	1) Definir atividades para corrigir ou prevenir falhas no desempenho da programação realizado no plano do projeto 2) Reprogramar o plano inicial
	GP_18	Lições aprendidas	1) Lições aprendidas em GP devem ser inseridas no banco de dados de lições aprendidas em GO_14
	GP_19	Pesquisa de satisfação do cliente	1) Extrair informações diretamente do usuário ou do cliente avaliando o desempenho do produto entregue.
	GP_20	Relatório de situação do projeto	1) Descrever o desempenho do trabalho em resumo durante o andamento e o progresso das atividades

QUADRO 36 - EXEMPLO DA LISTA DE AÇÕES

FONTE: Da autora, 2010

Os processos que são categorizados como Estágio 1 na empresa de estudo de caso são os processos que receberam nota “1” na coluna do Estágio 1 no Questionário de Avaliação, onde foram identificados 17 processos (processos que a empresa não realiza). Para simplificar a exemplificação são apresentados a seguir no Questionário 2 apenas os 17 processos identificados sendo que o Questionário 2 com todos os processos dos cinco Componentes podem ser encontrados no Apêndice 2 desta dissertação. (Quadro 37)

EXEMPLIFICAÇÃO DO USO DO QUESTIONÁRIO 2 NA EMPRESA DE ESTUDO DE CASO										
Gestão Organizacional										
Processos		Situação Atual				Proposta de como ficar				
Código	Nome	P A R E C I D O	I G U A L	M E L H O R	N Ã O F A Z	Usar o processo do modelo	Ajustar o processo atual ao modelo	Mudar o modelo com melhorias	Não usar o processo e/ou instrumento	Ação
GO_01	Plano de Marketing	1	0	0	0	-	x	-	-	1) Elaborar um plano de marketing com análise de aspectos como o mercado, a concorrência, o público alvo, matriz SWOT e as estratégias de mercado 2) Criar um formulário de plano de marketing com definição de como conduzir o marketing da empresa (DP17) 3) Listar a publicidade da organização em um <i>checklist</i> de publicidade (DP6)
GO_07	Comunicação externa	1	0	0	0	-	x	-	-	1) Formalizar o fluxo de informações externa 2) Criar um fluxograma formal da comunicação externa com a descrição dos meios de comunicação e sequência sugerida para processos externos (DC4)
GO_08	Comunicação interna	1	0	0	0	-	x	-	-	1) Formalizar o fluxo de informações interna 2) Criar um fluxograma formal da comunicação externa com a descrição dos meios de comunicação e sequência sugerida para processos internos (DC4)
GO_11	Gestão das atividades	1	0	0	0	-	x	-	-	1) Documentar atividades com o registro de data e horas trabalhadas e com a descrição de todos os fatos ocorridos 2) Gerar relatório de avaliação da comunicação da organização identificando deficiências e potencialidades (IND4)
GO_14	Banco de dados – lições aprendidas	0	0	0	1	x	-	-	-	1) Identificar erros em todos os cinco componentes. 2) Documentar em um banco de dados 3) Analisar e controlar esses erros (DP5)
GO_15	Relatório de situação GO	1	0	0	0	-	x	-	-	1) Descrever em resumo o andamento e o progresso das atividades 2) Descrever um relatório com os resultados das cinco áreas de GO, comercial, finanças, SI, qualidade e RH. (DP16) 3) Criar instruções de como montar o mural com os indicadores da qualidade (GO, GP, GMP, GPP)

Continua

GP_02	Proposta de projeto Formulário de proposta de projeto	1	0	0	0	-	x	-	-	1) Definir o produto, objetivos, mercado, dados técnicos, comparativos, legislações, operações, custos e cronograma.
GP_05	Plano de projeto	0	0	0	1	x	-	-	-	1) Reunir toda documentação do ciclo de vida do projeto abordando as nove áreas tratadas neste Componente. 2) Criar formulário com descrição das nove áreas de GP apresentando campos para preencher com dados, direcionando a elaboração do plano do projeto (DP22) 3) Criar instruções de como gerenciar um projeto com fluxos dos processos e modelo do plano do projeto (IA6)
GP_12	Diagrama de redes	0	0	0	1	x	-	-	-	1) Definir graficamente as atividades e as dependências entre elas (fluxograma)
GP_13	Caminho crítico	0	0	0	1	x	-	-	-	1) Identificar as atividades críticas, aquelas com o maior tempo ou que sejam regidas pelo tempo e não pelo esforço. (DP28)
GP_18	Lições aprendidas	0	0	0	1	x	-	-	-	1) Lições aprendidas em GP devem ser inseridas no banco de dados de lições aprendidas em GO_14
GP_24	Plano de riscos	0	0	0	1	x	-	-	-	1) Identificar e classificar riscos 2) Avaliar riscos 3) Mitigar riscos 4) Criar formulário de plano de riscos que deve constar as identificações de riscos, avaliações e mitigações
GMP_03	Buffers por projeto (BP)	1	0	0	0	-	x	-	-	1) Alocar buffers na corrente crítica em atividades com alocação de recursos restritos 2) Distribuir os projetos em sequência numa planilha de andamento de projetos (DP27)
GMP_04	Identificar atividades	1	0	0	0	-	x	-	-	1) Identificar atividades quanto as suas durações, as de menor e de maior folga 2) Inserir na planilha os buffers para cada projeto (DP27)
GMP_07	Identificar CCMP	0	0	0	1	x	-	-	-	1) Montar um diagrama do conjunto através da planilha de conjunto de projetos 2) Identificar o CCPM do todo 3) No documento planilha de andamento dos projetos criar planilha de CCPM.
GMP_08	Executar a alocação dos recursos	1	0	0	0	-	x	-	-	1) Iniciar a alocação pelos recursos tambor (restritos) nas atividades de menor folga 2) Alocar os recursos tambor nas atividades de maior folga 3) Se os recursos acabarem, realocar os recursos das atividades com folga 4) Se sobraem recursos, acelerar as atividades críticas

Continua

GMP_10	Relatório de situação GMP	0	0	0	1	x	-	-	-	1) Adicionar no relatório a situação geral dos recursos alocados e o prazo dos projetos 2) Verificar desvios de programação: ter a informação do tempo de atraso, com a previsão do desvio da programação 3) Verificar a utilização de recursos? Ter a informação precisa da medida de eficácia na ao utilizar seus recursos 4) Verificar o inventário de processos: saber a quantidade de trabalho que se apresenta estagnada esperando para dar continuidade ao processo por falta de recursos 5) Criar relatório da situação GMP e inserir dados das atividades de cada projeto numa visão como um todo (escopo, tempo, custo). Neste são requeridos gráficos para facilitar a compreensão do todo.
--------	---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	--

QUADRO 37 - QUESTIONÁRIO 2 - DIAGNÓSTICO DA EMPRESA DE ESTUDO

FONTE: Da autora, (2010)

Conforme visto no Quadro 36, foram geradas ações para a implementação de cada processo utilizando a Lista de Ações (Apêndice 2) em comparação com o que já é realizado na empresa. Além das ações sugeridas pela Lista de Ações deve-se analisar os instrumentos (ferramentas e documentos) sugeridos pela Base Teórica (Anexo 1) a fim de facilitar a implementação do processo. Para cada processo dos cinco componentes propostos pela Base Teórica são sugeridos ferramentas e documentos que auxiliam o uso do processo. Estes devem ser analisados pela organização para decidir se estes instrumentos devem ser implementados juntamente com o processo ou não.

Para criar um Plano de ação para a implantação destes processos é necessário fazer uso da Lista de Pré-requisitos para identificar quais processos a empresa deve implementar primeiro.

Como não estão sendo analisados todos os processos, o exemplo só mostrará os pré-requisitos dos 17 processos dos três primeiros componentes da Base Teórica (GO,GP, GMP). Os processos analisados pelo Questionário 2 na empresa de estudo foram listados nos Quadros 38 e 39 com sua relação com outros processos de outros Componentes da Base Teórica e entre o seu Componente.

Processos	Pré- requisitos para o pleno uso do Componente
Processos em GO	GMP_09 - PE_03 e 04
Processos em GP	GO_03, 09, 11, 14 - GMP_08
Processos em GMP	GO_11, 17 – GP_11,20,21 – GPP_05, 06

QUADRO 38 – PRÉ REQUISITOS PARA PLENO USO DOS PROCESSOS EM GO, GP, GMP – EXEMPLIFICAÇÃO NA EMPRESA DE ESTUDO DE CASO
FONTE: Da autora, (2010)

No uso prático, todos os processos de cada componente da Base Teórica seriam listados quanto aos seus pré-requisitos. A lista completa e Pré-requisitos pode ser encontrada no Apêndice 2 - Material para aplicação do roteiro para diagnosticar e planejar a evolução da maturidade na gestão de projetos, múltiplos projetos e portfólio.

LISTA DE PRÉ-REQUISITOS			
Código	Processos	Pré requisitos em GO	Relação com outros componentes
GO_01	Plano de Marketing	-	PE_04 PE_03
GO_07	Comunicação externa	-	-
GO_08	Comunicação interna	-	-
GO_11	Gestão das atividades	GO_07 GO_08	-
GO_14	Banco de dados – lições aprendidas	GO_11	-
GO_15	Relatório de situação GO	GO_05 GO_07 GO_08 GO_14 GO_17	-
GP_02	Proposta de projeto	GP_01	
GP_05	Plano de projeto	GP_04	GO_03
GP_12	Diagrama de redes	GP_11	-
GP_13	Caminho crítico	GP_12	-
GP_18	Lições aprendidas	GP_19	GO_14
GP_24	Plano de riscos	GP_25	-
GMP_03	Buffers por projeto (BP)	GMP_02	-
GMP_04	Identificar atividades	GMP_01	-
GMP_07	Identificar CCMP	GMP_03	-
GMP_08	Executar a alocação dos recursos	GMP_05 GMP_06 GMP_07	-
GMP_10	Relatório de situação GMP	GMP_09 GMP_12	GPP_06

QUADRO 39 – PRÉ REQUISITOS DOS PROCESSOS EM CADA COMPONENTE – EXEMPLIFICAÇÃO NA EMPRESA DE ESTUDO DE CASO
 FONTE: Da autora, (2010)

Com os pré requisitos identificados nos Quadros acima juntamente com as ações identificadas e listadas no Questionário 2 foi elaborado um Plano de Ação para evoluir os processos do Estágio 1 para o Estágio 2 de maturidade dos seguintes processos. (Quadro 40)

No Plano de Ação devem ser listados todos os processos identificados com Estágio 1 que a empresa deseja implementar. No mesmo devem ser listados os processo pré-requisitos e as ações que devem ser implantadas pela organização para cada processo. Os processos são listados em ordem de implementação (levando em consideração os pré-requisitos).

PLANO DE AÇÃO ESTÁGIO 1 PARA ESTÁGIO 2			
Ordem	Código	Processo	Ação
1	GO_07 GO_08	Comunicação externa Comunicação interna	1) Formalizar o fluxo de informações externa e interna 2) Criar um fluxograma formal da comunicação externa com a descrição dos meios de comunicação e sequência sugerida para processos externos (DC4)
2	GO_11	Gestão das atividades	3) Documentar atividades com o registro de data e horas trabalhadas e com a descrição de todos os fatos ocorridos 4) Gerar relatório de avaliação da comunicação da organização identificando deficiências e potencialidades (IND4)
3	GO_14	Banco de dados – lições aprendidas	4) Identificar erros em todos os cinco componentes. 5) Documentar em um banco de dados 6) Analisar e controlar esses erros (DP5)
4	GP_18	Lições aprendidas	7) Lições aprendidas em GP devem ser inseridas no banco de dados de lições aprendidas em GO_14
5	GO_15	Relatório de situação GO	8) Descrever em resumo o andamento e o progresso das atividades 9) Descrever um relatório com os resultados das cinco áreas de GO, comercial, finanças, SI, qualidade e RH. (DP16) 10) Criar instruções de como montar o mural com os indicadores da qualidade (GO, GP)
7	GO_01	Plano de Marketing	11) Elaborar um plano de marketing com análise de aspectos como o mercado, a concorrência, o público alvo, matriz SWOT e as estratégias de mercado 12) Criar um formulário de plano de marketing com definição de como conduzir o marketing da empresa (DP17) 13) Listar a publicidade da organização em um <i>checklist</i> de publicidade (DP6)
8	GP_02	Proposta de projeto	14) Definir o produto, objetivos, mercado, dados técnicos, comparativos, legislações, operações, custos e cronograma.
9	GP_05	Plano de projeto	15) Reunir toda documentação do ciclo de vida do projeto abordando as nove áreas tratadas neste Componente. 16) Criar formulário com descrição das nove áreas de GP apresentando campos para preencher com dados, direcionando a elaboração do plano do projeto (DP22) 17) Criar instruções de como gerenciar um projeto com fluxos dos processos e modelo do plano do projeto (IA6)
10	GP_24	Plano de riscos	18) Identificar e classificar riscos 19) Avaliar riscos 20) Mitigar riscos 21) Criar formulário de plano de riscos que deve constar as identificações de riscos, avaliações e mitigações
11	GP_12	Diagrama de redes	22) Definir graficamente as atividades e as dependências entre elas (fluxograma)

Continua

12	GP_13	Caminho crítico	23) Identificar as atividades críticas, aquelas com o maior tempo ou que sejam regidas pelo tempo e não pelo esforço. (DP28)
13	GMP_08	Executar a alocação dos recursos	24) Iniciar a alocação pelos recursos tambor (restritos) nas atividades de menor folga 25) Alocar os recursos tambor nas atividades de maior folga 26) Se os recursos acabarem, realocar os recursos das atividades com folga 27) Se sobraem recursos, acelerar as atividades críticas
14	GMP_04	Identificar atividades	28) Identificar atividades quanto as suas durações, as de menor e de maior folga Inserir na planilha os buffers para cada projeto (DP27)
15	GMP_03	Buffers por projeto (BP)	29) Alocar buffers na corrente crítica em atividades com alocação de recursos restritos Distribuir os projetos em seqüência numa planilha de andamento de projetos (DP27)
16	GMP_07	Identificar CCMP	30) Montar um diagrama do conjunto através da planilha de conjunto de projetos 31) Identificar o CCPM do todo No documento planilha de andamento dos projetos criar planilha de CCPM.
17	GMP_10	Relatório de situação GMP	32) Adicionar no relatório a situação geral dos recursos alocados e o prazo dos projetos 33) Verificar desvios de programação: ter a informação do tempo de atraso, com a previsão do desvio da programação 34) Verificar a utilização de recursos. 35) Ter a informação precisa da medida de eficácia na ao utilizar seus recursos 36) Verificar o inventário de processos: saber a quantidade de trabalho que se apresenta estagnada esperando para dar continuidade ao processo por falta de recursos 37) Criar relatório da situação GMP e inserir dados das atividades de cada projeto numa visão como um todo (escopo, tempo, custo). Neste são requeridos gráficos para facilitar a compreensão do todo.

QUADRO 40 – PLANO PARA EVOLUIR DO ESTAGIO 1 PARA O ESTÁGIO 2 DE MATURIDADE

FONTE: Da autora, (2010)

Os processos que são categorizados como Estágio 2 ou superior de maturidade na empresa de estudo de caso são os processos que receberam nota “1” na coluna do Estágio 2, 3, 4 ou 5 no Questionário de Avaliação realizado anteriormente (Elemento 2).

Na empresa de estudo de caso foram identificados 45 processos no Estágio 2 de maturidade, 26 processos no Estágio 3, 9 processos no Estágio 4 e 5 processos no Estágio 5 de maturidade distribuídos nos cinco Componentes. (Figura 76)

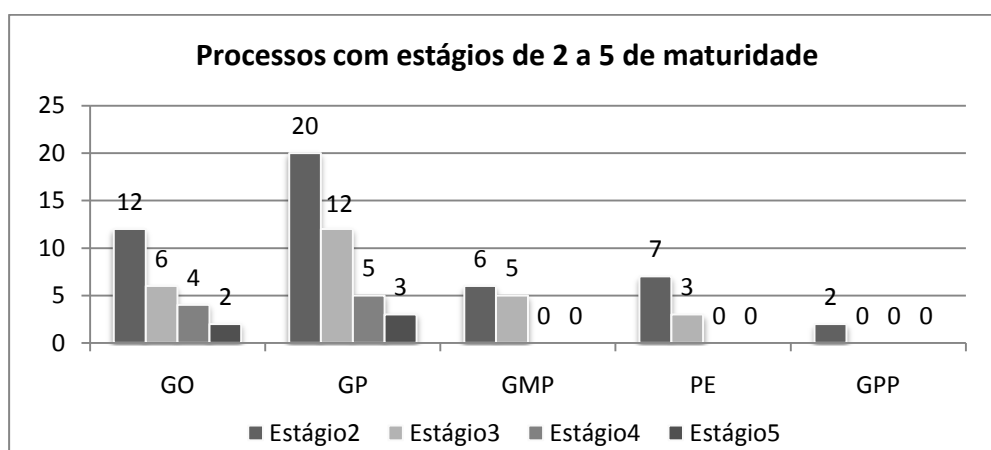


FIGURA 76 - PROCESSOS COM ESTÁGIOS 2 A 5 NOS CINCO COMPONENTES
 FONTE: Da autora, (2010)

Para que a empresa atinja a Meta estipulada ela precisa planejar ações para melhorar os 45 processos que se encontram no Estágio 2 de maturidade. Levando em consideração a quantidade de processos, para fins desta exemplificação foram selecionados apenas os 6 processos do Componente GMP para a evidenciar o uso do roteiro. O *Checklist* de Metas completo pode ser encontrado no Apêndice 2 desta dissertação

Os processos de GMP identificados com o Estágio 2 de Maturidade devem ser assinalados no *Checklist* de Metas para o aumento da maturidade no respectivo Estágio e no Estágio que se deseja alcançar (Quadro 41).

No *Checklist* de Metas são listados os processos com seus respectivos códigos e estes são assinalados avaliando as metas que são realizadas no respectivo estágio que foi identificado a fim de descobrir a próxima Meta a ser implementada no processo para que este possa avançar para estágios mais elevados. Para o preenchimento do *checklist* deve-se marcar com “x” quais as metas do estágio almejado que a empresa não atingiu.

CHECKLIST DE METAS										
Código	Processos	Estágio 2			Estágio 3		Estágio 4			Estágio 5
		Documentar o processo	Comunicar o processo	Usar ativamente o processo na organização	Medir (quantificar) o processo	Identificar características críticas no processo	Desenvolver plano de controle do processo	Implementar o plano de controle	Estabilizar o processo	Identificar problemas no processo
GMP_01	Listar o conjunto de projetos					x				
GMP_02	Programar o conjunto de projetos					x				
GMP_05	Situação de alocação dos recursos GMP (histograma)					x				
GMP_06	Identificação dos recursos (tambor)					x				
GMP_09	Andamento dos projetos					x				
GMP_13	Inserção de novo projeto				x	x				

QUADRO 41 - *CHECKLIST* DE METAS PARA OS PROCESSOS EM GMP IDENTIFICADOS COM ESTÁGIO 2 DE MATURIDADE – EXEMPLO NO ESTUDO DE CASO.

FONTE: Da autora, (2010)

O *Checklist* de Metas caracterizam as principais ações que a empresa deve implementar para alcançar o próximo Estágio de Maturidade. Na exemplificação na empresa de Estudo de Caso, para avançar do Estágio 2 para o Estágio 3 a empresa deve ter alcançado as 2 metas, medir (quantificar) o processo e identificar características críticas no processo, citadas no Quadro 41 para o Estágio 2 e ter implementado a primeira meta do Estágio 3.

Dos 6 processos analisados, 5 deles já se encontram no estágio 3 onde são quantificados na organização. O processo GMP_13 identificado no Estágio 2 no Questionário de Avaliação ainda não apresenta nenhuma Meta do Estágio 3 e para que ele avance para este Estágio, deve ser planejado uma ação para quantificar este processo na organização.

A partir desta identificação foi elaborado um Plano para evoluir do Estágio 2 de Maturidade para o Estágio 3 nos processos de GMP. Para que o Componente GMP seja considerado no Estágio 3 de Maturidade, todos os seus 13 processos

devem antes ser padronizados com o auxílio do Questionário 2 do Roteiro para atingirem o Estágio 2 de maturidade.

Com as Metas identificadas, cria-se um Plano de Ação, onde as Metas são as ações que devem ser implementadas no respectivo processo. Na exemplificação da empresa de estudo de caso o Plano de Ação para evoluir os processos do Estágio 2 para o Estágio 3 de maturidade nos processos de GMP é mostrado no Quadro 42:

PLANO DE AÇÃO ESTÁGIO 2 PARA ESTÁGIO 3 - GMP			
Ordem	Código	Processo	Ação
1	GMP_01	Listar o conjunto de projetos	1) Identificar características críticas no processo
2	GMP_02	Programar o conjunto de projetos	2) Identificar características críticas no processo
3	GMP_05	Situação de alocação dos recursos GMP (histograma)	3) Identificar características críticas no processo
4	GMP_06	Identificação dos recursos (tambor)	4) Identificar características críticas no processo
5	GMP_09	Andamento dos projetos	5) Medir (quantificar) o processo 6) Identificar características críticas no processo

QUADRO 42– PLANO PARA EVOLUIR DO ESTAGIO 2 PARA O ESTÁGIO 3 DE MATURIDADE
FONTE: Da autora, (2010)

Com a realização das análises anteriores: a) análise dos processos do Estágio 1 de maturidade, b) análise dos processos do estágio 2 de maturidade, foram elaborados para a empresa de estudo de caso, o Plano de evolução com lista de ações necessárias para a evolução do Estágio de Maturidade seguinte ao que foram diagnosticados. Para que este Plano seja colocado em ação pela empresa, cada ação deve ser analisada quanto aos recursos necessários para sua implementação.

O roteiro sugere que esta análise seja feita através das Sugestões de Análise de Recursos: 1) de acordo com os objetivos estratégicos (se a empresa fazer uso desta gestão), quantificando homens/hora para a realização destas ações, quantificando recursos técnicos e financeiros e/ou contratando um especialista na área (consultor) para prestar assessoria para a elaboração deste levantamento e elaboração do Plano de Ação pós análise.

Para a exemplificação do uso destas sugestões foi elaborado o Quadro 43 com dados de apenas 4 processos que a empresa pretende implementar, os

resultados da análise de recurso foi elaborado com dados fictícios para a empresa de estudo de caso.

PLANO DE AÇÃO				
Data	Código	Processo	Ação	Recurso a ser utilizado
Junho de 2010	GO_07	Comunicação externa	1) Formalizar o fluxo de informações externa e interna	- 1 funcionário -1 computador – R\$ 10,00/dia = R\$ 200,00
	GO_08	Comunicação interna	2) Criar um fluxograma formal da comunicação externa com a descrição dos meios de comunicação e sequência sugerida para processos externos (DC4)	- 120 horas de trabalho (R\$20,00 hora) = R\$2400,00 Total da implementação dos 2 processos = R\$ 2600,00
Julho de 2010 (depende da implantação do processo 1 e 2 anterior)	GO_11	Gestão das atividades	3) Documentar atividades com o registro de data e horas trabalhadas e com a descrição de todos os fatos ocorridos 4) Gerar relatório de avaliação da comunicação da organização identificando deficiências e potencialidades (IND4)	- 1 funcionário -1 computador – R\$ 10,00/dia = R\$ 200,00 - 60 horas de trabalho (R\$20,00 hora) = R\$1200,00 Total da implementação dos 2 processos = R\$ 1400,00
Julho de 2010 – segunda quinzena	GO_14	Banco de dados – lições aprendidas	5) Identificar erros em todos os cinco componentes. 6) Documentar em um banco de dados 7) Analisar e controlar esses erros (DP5)	- 1 funcionário -1 computador – R\$ 10,00/dia = R\$ 200,00 - 60 horas de trabalho (R\$20,00 hora) = R\$1200,00 Total da implementação dos 2 processos = R\$ 1400,00
Ações para junho e julho de 2010				TOTAL = R\$ 5400,00

QUADRO 43– PLANO DE AÇÃO – EXEMPLIFICAÇÃO NA EMPRESA DE ESTUDO DE CASO
FONTE: Da autora, (2010)

Com a análise de recursos a organização tem a real estimativa de valores para a implementação dos processos e pode decidir em implementá-los ou descartar ou adiar o uso deste processo. Se a organização decide implementar o processo, após esta ser concluída a organização implementa outro processo do Plano de Ação já analisado ou volta para o Elemento 2 e diagnostica seu estágio de maturidade para verificar se o estágio almejado já foi alcançado e planejar a evolução para outros estágios mais elevados.

Para um maior entendimento de como Implementar estas ações a empresa pode consultar o Modelo de Pereira (2009) que pode ser visto em resumo no Elemento 1 deste Roteiro, bem como no Anexo 1 desta dissertação.

5.4 ESQUEMA GERAL DO ROTEIRO

Os itens anteriores deste capítulo apresentaram três elementos que compõem o roteiro, bem como exemplificaram o seu uso com dados da empresa do estudo de caso.

Para que se possa ter uma visão de todos os componentes destes três elementos, estruturou-se na Figura o esquema do macro-funcionamento do roteiro. O esquema mostrado a seguir (Figura 78) foi elaborado para o entendimento da seqüência estabelecida pelo roteiro.

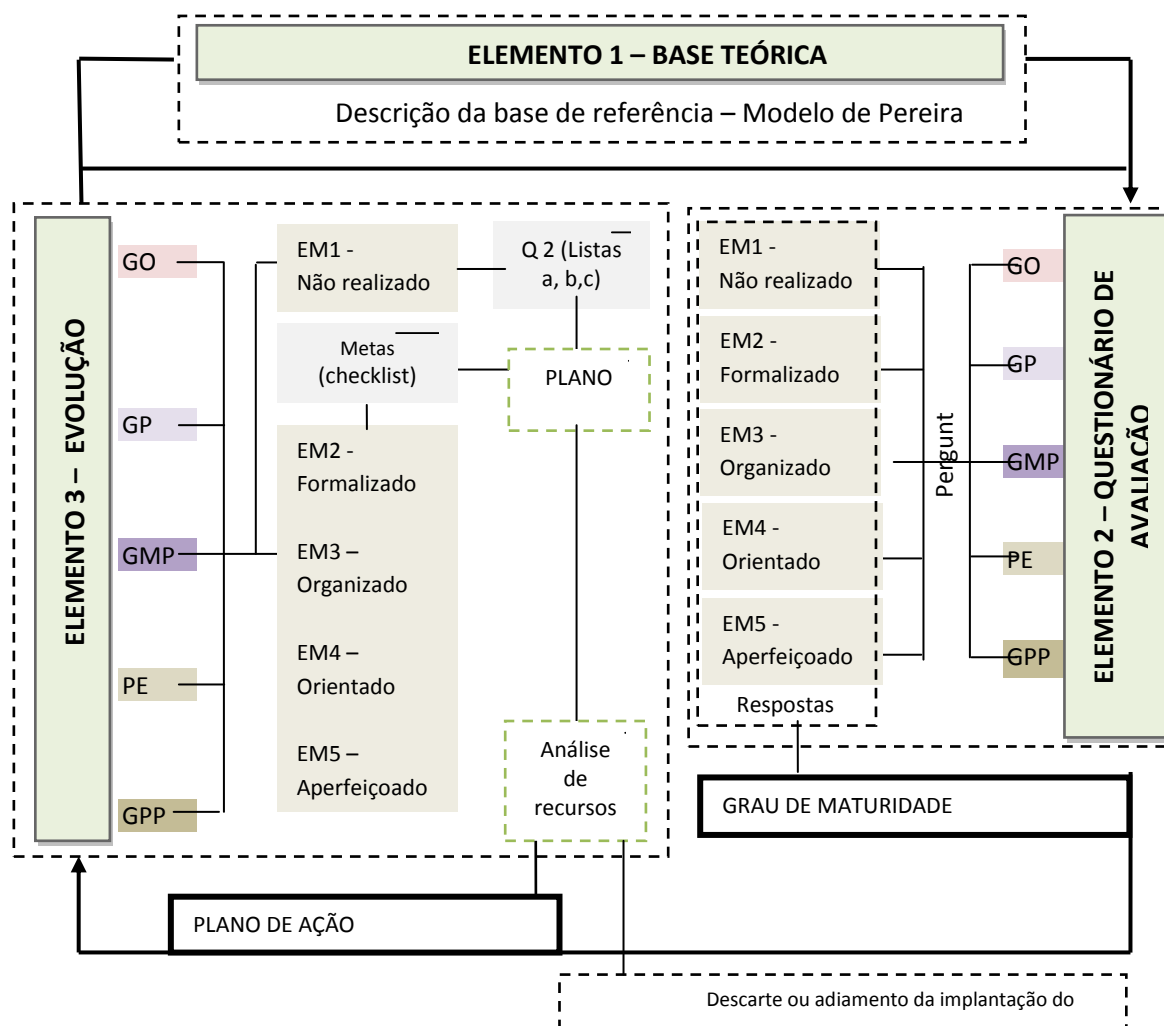


FIGURA 77 - ESQUEMA DO MACRO FUNCIONAMENTO DO ROTEIRO

FONTE: Da autora, (2010)

Figura 77 deve ser entendida como segue: Inicia-se o roteiro com o Elemento 1 – Base Teórica que fornece o referencial para a realização do Elemento 2 – Questionário de Avaliação. O produto do questionário é o grau de maturidade em cada estágio, em cada componente e da organização. O produto do Elemento 2 fornece o diagnóstico necessário para iniciar o Elemento 3 –Evolução. Para o planejamento da evolução é sugerida uma Análise de recursos para que a organização decida por descartar ou adiar a implementação de processos ou elaborar um Plano de Ação que é o produto do Elemento 3. Após a organização implementar alguma ação do Plano de Ação, ela pode decidir por dois caminhos: continuar no Elemento 3 e implementar outra ação do Plano de Ação ou voltar para o Elemento 2 e avaliar seu estágio de maturidade atual.

Para interpretar a nomenclatura e as siglas utilizadas, foi desenvolvida a Figura 78, com a identificação de todos os componentes que compõem o roteiro.

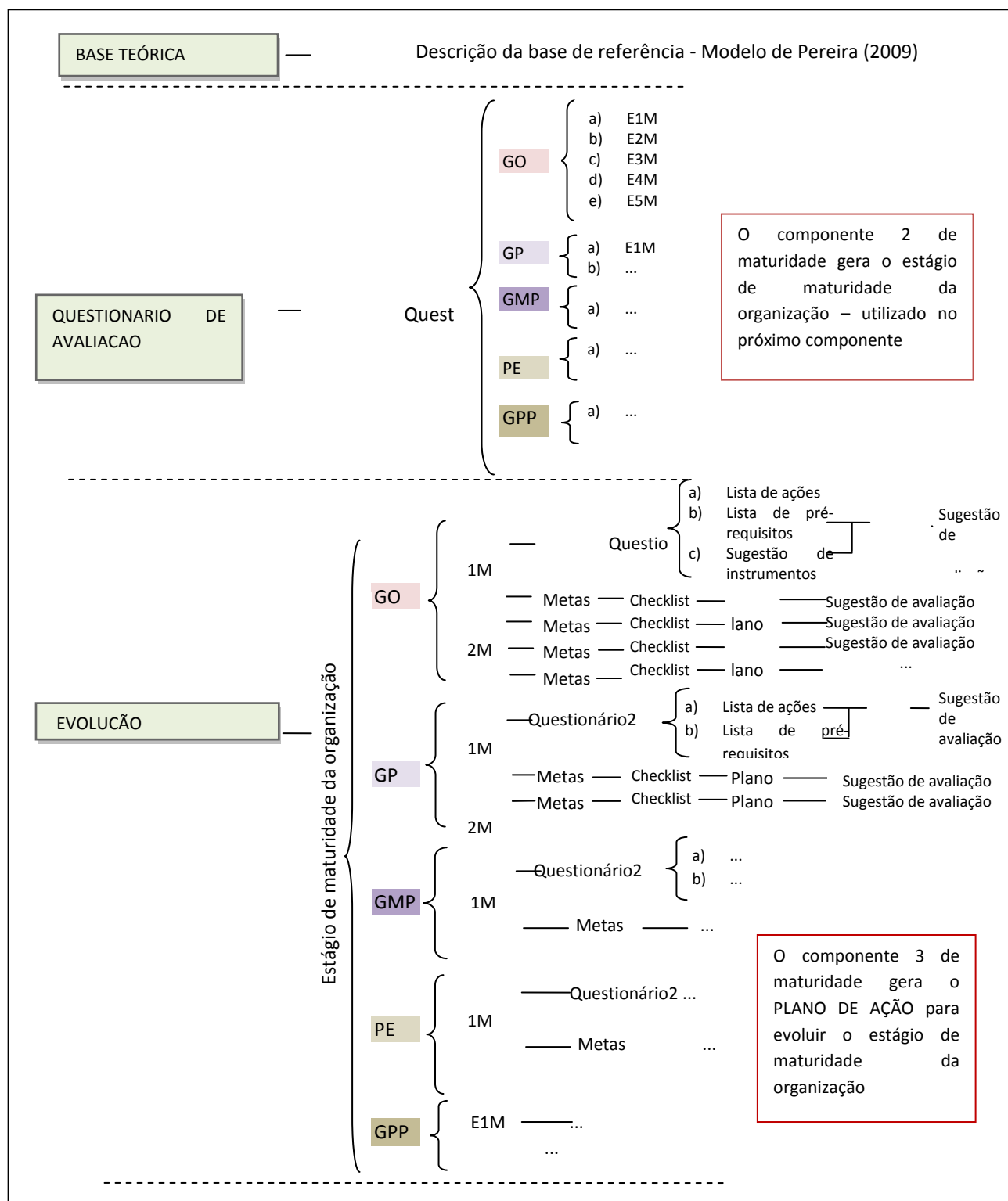


FIGURA 78 - COMPONENTES QUE COMPÕEM O ROTEIRO
FONTE: Da autora, (2010)

Para concluir, cabe citar onde se encontram nesta dissertação, os instrumentos utilizados no roteiro:

- a) Modelo de Pereira (2009) chamado de Base Teórica neste roteiro: os elementos utilizados no roteiro foram reproduzidos no Anexo 1. Os diagramas descrevendo os componentes 1 a 5 de Pereira (2009) encontram-se no item 5.1
- b) Questionário de Avaliação: o questionário utilizado como parte do Elemento 2 do roteiro foram reproduzidos no Apêndice 2.
- c) Questionário 2: o questionário para planejar a evolução do estágio 1 para o estágio 2 de maturidade utilizado no roteiro foram reproduzidos no Apêndice 2.
- d) Lista de Ações, Lista de Pré-requisitos e Checklist de Metas: os componentes do Elemento 3 utilizados no roteiro foram reproduzidos no Apêndice 2.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentados as considerações finais quanto ao entendimento dos objetivos da pesquisa, estudo de caso e proposta. Explana-se as contribuições e limitações desta dissertação e finaliza sugerindo trabalhos futuros

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS QUANTO A PROPOSTA DA DISSERTAÇÃO

A presente pesquisa teve com proposta inicial responder o seguinte problema de pesquisa:

Os escritórios de arquitetura apresentam dificuldades em evoluir para patamares mais elevados de maturidade em gerenciamento de projetos, múltiplos projetos e portfólio.

Com a identificação do problema a pesquisa procurou responder a seguinte questão:

“Como diagnosticar o estágio de maturidade no gerenciamento de projetos, múltiplos projetos e portfólio nos escritórios de arquitetura e planejar a sua evolução para patamares mais elevados?”

Pra atingir o objetivo principal desta pesquisa de “Formular um roteiro para diagnosticar a maturidade em gerenciamento de projetos, múltiplos projetos e portfólio de escritórios de arquitetura e planejar a evolução para estágios superiores de maturidade”, os objetivos secundários foram desenvolvidos com os seguintes trabalhos:

- a) Foi realizada uma pesquisa bibliográfica que gerou um referencial teórico sobre modelos de maturidade, gerenciamento de projetos, múltiplos projetos e portfólio e das demais gestões que se fizerem necessárias para integrar os projetos a gestão de portfólio, foi também estudado o Modelo de Pereira (2009) que serviu de referência para a elaboração deste trabalho.

O referencial teórico permitiu identificar os gestões e os processos considerados relevantes na literatura e foram bases fundamentais para a geração do roteiro proposto nesta dissertação.

As pesquisas realizadas no referencial teórico permitiram ter o conhecimento necessário da literatura para fundamentar uma proposta que trata da gestão dos projetos até a gestão do portfólio em gerenciamento de projetos bem como estruturar procedimentos para o diagnóstico em empresas de arquitetura e seu planejamento de evolução em estágios sucessivos de maturidade.

- b) Foi realizada a pesquisa de um Estudo de Caso numa empresa de arquitetura na cidade de Curitiba/PR onde foi possível conhecer suas práticas na gestão organizacional, gestão de projetos, gestão de múltiplos projetos, planejamento estratégico e gestão de portfólio de projetos, além da aplicação do teste de maturidade (Prado - MMGP) onde foi evidenciado que a empresa encontra-se num nível médio de maturidade. Ainda neste estudo foi possível diagnosticar as práticas destas gestões em comparação com o Modelo de Pereira (2009) que é a base de referência para o roteiro proposto.
- c) Os conhecimentos e informações levantados através da revisão da literatura e do Estudo de Caso foram interpretados e seus pontos em comum identificados. Estes dados foram suficientes para a condução da elaboração da proposta do roteiro para diagnosticar a maturidade em gerenciamento de projetos, múltiplos projetos e portfólio de escritórios de arquitetura e planejar a evolução para estágios superiores de maturidade.

6.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS QUANTO AOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

Nesta pesquisa foi analisado um Estudo de Caso que permitiu o levantamento de informações essenciais para o desenvolvimento da proposta do roteiro.

Foi levantada a situação atual da empresa comparando suas práticas de gestão com os processos da Base Teórica. O diagnostico dos dados do Estudo de Caso resultou permitiu evidenciar que :

- a) A empresa aplica os processos do o Componente 1 –GO e possui uma prática muito semelhante ao descrito no Modelo. Apenas não apresenta o processo de Lições Aprendidas, ele é conhecido pela empresa, que tem vontade de implementar este processo mas não sabiam como planejar esta implantação.
- b) Para o Componente 2 – GP foi identificado que a empresa apresenta a maioria dos processos padronizados igualmente ou parecidos com a Base Teórica.
- c) O Componente 3 - GMP, verificou-se que a empresa apresenta práticas que se assemelham com os processo previstos na GMP, mas não são divididas em etapas. O intuito da gestão de múltiplos projetos na empresa é alocar os recursos, mas sua realização apresenta certa dificuldade por não realizarem alguns processos importantes para esta gestão.
- d) O Componente 4- PE apresenta processos na empresa mas estes não são relacionados aos outros Componentes. A empresa possui um Manual de Qualidade ISO/2000 com objetivos estratégicos, visão e missão da empresa que são revisados em auditoria semestralmente.
- e) O Componente 5 – GPP é desconhecido pela empresa de estudo estudada e os processos relacionados a esta são realizados em função de outros Componentes.

6.3LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A realização desta pesquisa apresentou algumas limitações:

- A pesquisa de campo foi realizada com uma única empresa. Esta foi escolhida por ser uma das maiores empresas de arquitetura do Estado do Paraná e por possuírem ISO9001/2000 como certificação de qualidade.

- As entrevistas foram feitas apenas com um respondente, o sócio e proprietário da empresa;

Estas limitações não influenciaram no resultado final da pesquisa e do roteiro proposto.

6.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS QUANTO AO ROTEIRO PROPOSTO

Para este roteiro proposto buscou-se na literatura uma base teórica que padronizasse os processos nas gestões de projetos, múltiplos projetos e portfólios. Foi adotado como base de referência o Modelo elaborado por Pereira (2009) onde as gestões organizacionais foram divididas em cinco componentes (GO,GP,GMP,PE,GPP) com 78 processos no total, com documentações sugeridas num total de 37 documentos para preenchimento, 10 instruções de atividades, 11 indicadores e 6 documentos de consulta.

Com a base de referência definida elaborou-se o roteiro num formato que propiciasse a implementação de processos e gestão e suas ações de forma progressiva. Foram definidos três elementos principais, Base Teórica, Questionário de Avaliação e Plano de Evolução, os quais dependem do anterior para sua realização plena.

Para cada elemento foi apresentado material necessário para sua utilização, contendo assim: a) Elemento 1, a Base Teórica para entendimento do Modelo de referência com diagramas de cada Componente, descrição dos processos bem como sugestões de instrumentos; b) Elemento 2, Questionário 1 para diagnosticar a maturidade da organização; c) Elemento 3, Questionário 2 para planejar a evolução do Estágio 1 para o Estágio 2 de Maturidade. Este elemento contém também Lista de Ações, Lista de Pré-requisitos, *Checklist* de Metas, tratando do esclarecimento para os três tipos de elementos descritos.

Foi exemplificado o uso de cada elemento do roteiro com dados da empresa de Estudo de caso, evidenciando sua aplicabilidade em empresas de arquitetura.

- a) A organização pode identificar seu estágio de maturidade a qualquer momento, no decorrer da utilização do roteiro.
- b) A organização pode diagnosticar processos de cinco gestões organizacionais separadamente, mesmo que as gestões tenham relações umas com as outras.

- c) A organização pode planejar a evolução de seus processos de gestão em estágios de maturidade, o que permite evoluir gradativamente para atingir o estágio mais alto de maturidade.

6.5 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

Para a proposta de trabalhos futuros sugere-se que o produto desta dissertação, ou seja, o roteiro para diagnosticar e planejar a evolução da maturidade em gestão de projetos e portfólios seja verificado e analisadas as potencialidades e deficiências do modelo proposto, apontando melhorias. Estudos que tratem cada um dos elementos sugeridos nesta proposta podem ser feitos a fim de agregar valor e adequar o roteiro proposto.

Deve ser levado em consideração que esta proposta de roteiro pode ser aplicada a outras empresas que não as de arquitetura, em empresas que trabalhem em ambientes de múltiplos projetos.

Uma sugestão é a utilização dos modelos de entrevistas que foram elaborado para analisar os Estudos de Caso, com estes é possível fazer o estudo em empresas de outras áreas que trabalhem em ambiente de múltiplos projetos.

Outro trabalho que pode ser sugerido para dar continuidade a esta pesquisa é o desenvolvimento de um sistema informatizado que integre todos os elementos do roteiro bem como todas as gestões em um mesmo sistema, incluindo todos os questionários, listas, *checklist* além dos processos, ferramentas e documentos integrados, utilizando o roteiro proposto nesta

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentos – Trabalhos acadêmicos – Apresentação**. NBR 14724/2005. Rio de Janeiro, 2005, validade a partir de 30.01.2006.

ARCHIBALD, Russell D.; PRADO, Darci Santos. O Modelo Prado- MMGP V4. 2008. Disponível em: <www.maturityresearch.com> Acesso em: 20 jan. 2008.

_____. Pesquisa Archibald & Prado Resultados 2008. Disponível em: <www.maturityresearch.com>. Acesso em: 20 mai. 2009.

BOUER, R; CARVALHO, M.M. **Metodologia singular de gestão de projetos: condição suficiente para a maturidade em gestão de projetos?** Revista Produção, São Paulo, v.15, n.3, p.416-433, set.dez.2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v15n3/v15n3a05.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2009.

CAMPOS, V.F. **Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês**, Belo Horizonte, Editora FCO, 1992

CARARO, J. F. J. **Roteiro para formação de preço de venda de projetos e serviços técnicos para escritórios de arquitetura**. 2005. 360 f. Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Construção Civil) –Universidade Federal do Paraná , UFPR, Curitiba, 2005.

CHIAVENATO, I. **Planejamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações**, Rio de Janeiro, Campus, 2003. 2. P. Drucker, Introdução a Administração, São Paulo, Pioneira, 1984.

CHIAVEGATTO, M. V. **Ligando Estratégia a Projetos: O Padrão PMI de Gerenciamento de Portfolio**. Building Professionalism in Project Management P.M.I. -Minas Gerais. Disponível em: <www.pmimg.org.br/downloads/EventoTecnico-24abr07>. Acesso em: 12 jan. 2010

CLELAND, D. I., IRELAND, Lewis R. **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

CRAWFORD, L. **Senior management perceptions of project management competence**. In: International Journal of Project Management 2005.

DANILOVIC, Mi. BÖRJESSON, Håkan. **Managing the multiproject environment**. In: International Workshop, Proceedings, USA, 2001.

DINSMORE P.C. CAVALIERI A. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos: Livro-base de preparação para certificação PMP – Project Management Professional**. Rio de Janeiro: Qualytimark, 2003.

DINSMORE, P.C. **Gerencia de programas e projetos**. São Paulo: Pini, 1999.

DYE, L. D. PENNYPACKER, James S. **Project Portfolio Management and Managing Multiple Projects: Two Sides of the Same Coin?**. Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, 2000

FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. São Paulo: Folha de São Paulo, 1995..

FORMOSO, C. T. **Gestão da Qualidade na Construção Civil**. Porto Alegre: NORIE, 1994 IPMA

FREITAS, Bruno C; MOURA, Hermano. **Um modelo para o gerenciamento de múltiplos projetos de software aderente ao CMMI**. 2005. Monografia (Graduação em Ciência da Computação Centro de Informática) – Universidade Federal de Pernambuco, UFPE, Recife, 2005.

GASNIER, D. G. **Guia Prático para Gerenciamento de Projetos**: Manual de sobrevivência para os profissionais de projeto. 3 ed. São Paulo: IMAM, 2000. ISBN: 8589824095

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002

HAGMAN, J. MANSSON, N. NORDSTRÖM, M. **Multi-Project management**. 2002. p. 27

HALPIN, D; WOODHEAD, R.W **Administração da Construção Civil**. Tradução Orlando Celso Longo e Vicente Custódio Moreira de Souza. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

HARPHAM, A. **Just how mature is your organization at Project management? LLPM**, 2004. Disponível em: <http://www.allpm.com/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=128>
Q. Acesso em 18 mai.2009.

IPMA. International Project Management Association. **Comparison between ICB and other Project Management Standards**. USA: International Project Management Association, 2004.

_____. **ICB v3.0 - IPMA Competence Baseline**. USA: International Project Management Association, 2006.

JUDGEV, K; THOMAS, J. **Project Management Maturity Models: the silver bullets of competitive advantage**. Project Management Journal v.33 n.4 p 4-14, 2002.

KERZNER, H. **Project management - A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling**, 7. ed. New York: John Wiley & Sons, 2001.

KERZNER, H. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Tradução Lene Belon Ribeiro – Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOCH, G. KNOEPFEL, H. **Os Diferenciais do Referencial de Competências IPMA versão 3.0.** Revista Mundo PM, abr/Mai, 2008. Disponível em: <www.mundopm.com.br> Acesso em: 20 out. 2000.

LEVINE, H. A. **Project Portfolio Management:** A practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits. USA: Jossey-Bass, 2005.

LIMMER, C.V. **Planejamento, Orçamentação e Controle de projetos e obras.** Rio de Janeiro: LTC, 1997

MAXIMIANO, A.C.A. **Administração de projetos: como transformar idéias em resultados.** 3.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008

_____. **Introdução à administração.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 308-315.

MEREDITH, J.R., MANTEL, S.J. **Administração de projetos, uma abordagem gerencial** 4 ed – Editora LTC: 2003.

MEREDITH, J. R., **Project Management.** New York: Wiley, 1995

OLIVEIRA, W.A. **Modelos de maturidade – visão geral.** Revista Mundo PM, v6, dez.2005 – jan. 2010

OLIVEIRA, J. O. **Modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios,** 2005. 279 f. Tese (Doutor em Engenharia) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2005.

PRADO, D **Questionário de Avaliação de Maturidade - MMGP** Disponível em: <http://www.indg.com.br/projetos/downloads/>. Acesso em 22 de mai. 2009

_____. **Planejamento e Controle de projetos.** Belo Horizonte: Editora de desenvolvimento gerencial, 2001. V. 2, 3 ed.

_____. **Gerenciamento de Programas e Projetos nas Organizações.** INDG: Tecnologia e Serviços LTDA. 2004

PEREIRA, C.M.M. **Roteiro de processos de gestão de micro e pequenas empresas de arquitetura direcionado a múltiplos projetos e portfólios.** Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Paraná, UFPR, Curitiba, 2009

PMI STANDARDS COMMITTEE. **A guide to the project management body of knowledge.** USA: Project Management Institute, 2004.

_____. **Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)** . USA: Project Management Institute, 2008.

_____. **The Standard for Portfolio Management.** 2 ed. USA: Project Management Institute, 2008.

POSSI, M. et al **Capacitação em gerenciamento de projetos** – Rio de Janeiro: Brasport, 2004

QUELHAS, O. ; BARCAUI, A. B. **A Teoria das Restrições aplicada a Gerência de Projetos:** Uma Introdução à Corrente Crítica. 2005. Disponível em: <<http://www.pmtech.com.br/>> Acesso em: 20 ago. 2008

RABECHINI, R.J. & PESSOA, M.S.P. **Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos**. Revista da Produção v.15, n.1 p . 34-43, 2005.

ROBSON, C. **Real world research: a resource for social scientists and practitioner**. Oxford: Blackwell, 1993.

ROSE, K. **Organizational Project Management Maturity Model by Project Management Institute**. Project Management Journal v.35 n.1 p 59, 2004.

SCHLICHTER, J. et. al. **The History of Project Management Institute's OPM3**. Disponível em: <http://www.pmforum.org/library/papers/TheHistoryofOPM3.html>
Acesso em: 12 mai. 2009

SILVEIRA, D et.al **Qualidade na Construção Civil: um estudo de caso em uma empresa da construção civil no Rio Grande do Norte**. XII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP 2002

SOUZA, Roberto; et al. **Sistema de Gestão da Qualidade para Empresas Construtoras**. São Paulo: Pini. 291 p

TAVARES, M. C. **Planejamento Estratégico- a opção entre o sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991. p. 05-22

VALERIANO, D. L. **Gerência em projetos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia** – São Paulo: Makron Books, 1998.

_____, D **Moderno gerenciamento de projetos**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2005

_____. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos** 5 ed. – Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

VARGAS, R. **Gerenciamento de Projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. 5 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003. ISBN 8574521299.

VIVACQUA, Flavio R.; XAVIER, Carlos Magno. **Projeto de aplicação piloto da metodologia básica de gerenciamento de projetos para o terceiro setor: Plano do Projeto**. Grupo PMI-Rio no Terceiro Setor, 2004.

WRIGHT, P. et.al. **Administração estratégica** São Paulo atlas, 2000

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

APÊNDICE 1 – ENTREVISTAS APLICADAS AO ESTUDO DE CASO

Este apêndice apresenta os questionários para entrevista estruturada utilizados na empresa de estudo de caso bem como o conteúdo levantado. O material, como comentado pela autora, é um produto útil da dissertação, que pode ser aplicado por empresas que queiram fazer uma auto-análise de suas gestões de projetos, múltiplos projetos, planejamento estratégico e portfólio.

O questionário está dividido em cinco partes: 1) EC1 – Entrevista Estruturada para o Componente 1 (GO), 2) EC2 – Entrevista Estruturada para o Componente 2 (GP), 3) Entrevista Estruturada para o Componente 3 (GMP), 4) Entrevista Estruturada para o Componente 4 (PE) e 5) Entrevista Estruturada para o Componente 5 (GPP)

1) EC1 - Entrevista Estruturada para o Componente 1 (GO)

GESTÃO ORGANIZACIONAL (GO)				
Área	Código	Nome	Descrição	Situação Encontrada
COMERCIAL	GO_01	Plano de Marketing	- Definição de como conduzir o <i>marketing</i> da empresa;	Foram identificados alguns processos de marketing na empresa como divulgação em internet, através de sites e assessoria de imprensa.
	DP1 7	Formulário de Plano de Marketing	Definição de como conduzir o marketing da empresa:- mercado alvo; -4ps - produto, praça, promoção e preço	Não identificado
	DP6	Checklist de publicidade	Lista de publicidades da organização e por projetos	Não identificado
	GO_02	Valor do Projeto	- Definição do valor a ser cobrado por projetos;	Foi identificado que é cobrado por metro quadrado. Existe tabela para cada serviço? Como é elaborado o orçamento?
	IA2	Instruções para formular preço de projetos e propostas	Como definir o valor a ser cobrado por projetos: - apropriação de dados, - histórico de projetos, - concorrência.	Não identificado
	DC3	Tabela de preços de projetos e propostas	Lista com preços dos projetos que deve sofrer revisões periódicas de acordo com a inflação e o movimento do mercado externo	Não identificado
	GO_03	Proposta Comercial	Definição de como conduzir as propostas comerciais da empresa;	O cliente formaliza a contratação através da assinatura da proposta ou contrato ou ordem de serviço ou e-mail ou contrato da própria empresa, caracterizando assim o aceite das condições pré-estabelecidas nessa proposta.
FINANÇAS	DP7	Formulário de proposta comercial	Formulário para proposta comercial que serve para direcionar os dados que devem constar na proposta evitando falhas	Existem 7 modelos de proposta comercial e um formulário para elaboração de proposta: modelo de proposta comercial, modelo de proposta comercial com tipo e esquema outros pavimentos, modelo de contrato comercial, modelo de proposta residência, modelo de proposta <i>space planning</i> , modelo de proposta sem executivo, modelo de proposta institucional e requisitos para elaboração de uma proposta
	GO_04	Registro e previsões de faturamento	- Lançamento de dados financeiros diários e mensais e Previsões financeiras.	É utilizado o software FDX para lançamento de dados, estes conferidos semanalmente. Existem previsões de faturamento mensal, anual?
	DP1	Planilha financeira geral	Lançamento de dados financeiros diários e mensais e Previsões financeiras.	São feitas através de software de finanças, lançados semanalmente e mensalmente.
	GO_05	Monitoramento e Controle Financeiro	- Verificação da planilha diária (fechamento de caixa); - Verificação da planilha mensalmente;	O fechamento de caixa é realizado semanalmente. É realizado controle mensal?
	DP1 1	Gráficos financeiros	Gráfico- com os resultados financeiros previstos e alcançados, deve ser realizado automaticamente na DP1 - Planilha Financeira Geral	Não identificado
	DP1 2	Checklist financeiro	<i>Checklist</i> de ações para estabilizar e/ou manter os resultados financeiros	Não identificado
	IND 1	Relatório financeiro mensal	Relatório com a situação das finanças, comparativos com meses anteriores, projeções e	Não identificado

			alertas de riscos	
	GO_06	Contabilidade	- Envio de dados para contabilidade; Monitoramento dos serviços prestados;	A contabilidade é terceirizada. O serviço de contabilidade é monitorado? Como é feito o controle de documentos enviados ao contador?
	DP13	Protocolo de contabilidade	Protocolo de Contabilidade é o registro dos documentos enviados a contabilidade com descrição e assinatura de quem recebeu;	Não identificado
	DP14	Relatório de contabilidade	Relatório dos resultados dos serviços da contabilidade para monitorar e controlar o serviço terceirizado	Não identificado
S I	O_07	Comunicação externa	- Definir como realizar a comunicação externa	Foi identificada uma comunicação externa através de reuniões e e-mail, com assinaturas de atas e aceites. Existe um fluxograma de comunicação externa? Quem deve se comunicar com quem.
	DC4	Fluxograma da comunicação	Fluxo da comunicação na organização com a descrição dos meios de comunicação e sequência sugerida para processos internos e externos	Há a descrição de meios de comunicação EXTERNA, mas não é identificado o instrumento com o fluxo de pessoas que devem se comunicar dentro de cada processo.
	GO_08	Comunicação interna	- Definir como realizar a comunicação interna	Na comunicação interna é descrita no manual de qualidade: layout do escritório sem divisória de modo a facilitar a comunicação e circulação das informações, utilização de mural para informações de caráter geral, comunicados e e-mails internos. Foi identificados procedimentos padrões documentados para a comunicação interna na execução do produto. Não foi identificado um fluxograma de comunicação interna. Existe um fluxograma de comunicação para os envolvidos para cada projeto?
	DC4	Fluxograma da comunicação	Fluxo da comunicação na organização com a descrição dos meios de comunicação e sequência sugerida para processos internos e externos	Há a descrição de meios de comunicação INTERNA, mas não é identificado o instrumento com o fluxo de pessoas que devem se comunicar dentro de cada processo
	GO_09	Cadastro de partes envolvidas	- Cadastrar todos as partes envolvidas da organização	Existe um cadastro geral de partes envolvidas ? Existe um cadastro de partes envolvidas de cada projeto?
	DC1	Tabela de registro da equipe	Tabelas de Cargos e Atribuições da Equipe	Não foi identificada uma tabela por projetos.
	DP8	Registro de clientes externos	Registro de Clientes com categorização (segmento de mercado, público alvo, lucratividade, fidelidade, publicidade, flexibilidade na negociação)	Não identificado
	DP9	Registro de clientes internos	Cadastro de funcionários, fornecedores, e outros. Registrar formas de contato, documentos e desempenhos	Não identificado
	GO_10	Gestão de arquivos	- Definir como serão arquivados os documentos físicos e digitais da organização	Foram identificados procedimentos padrões descritos no manual de qualidade: o diretor técnico mantém uma relação que fica disponível para a consulta de todos os funcionários da empresa, onde ficam identificados os projetos arquivados indicando o cliente, a caixa, o tubo e em computadores. Ao arquivar um projeto pela primeira vez, deve-se obedecer os mesmos nomes dos arquivos digitais para o tubo e para os envelopes, utilizando sempre o nome da empresa do cliente. Sempre que um documento for retirado definitivamente do arquivo, dar baixa na relação de projetos arquivados indicando

				qualfoi o destino do mesmo.
	IA3	Instruções de arquivamento de documentos	Instruções de como arquivar documentos físicos e digitais	Decritos no manual de qualidade.
	GO_11	Gestão das atividades	É uma ferramenta para administrar as atividades e o tempo. As atividades diárias devem ser documentadas com o relato do segmento de tempo, descrição dos fatos ocorridos e partes envolvidas. Este processo fará parte de todas as gestões.	Não identificado. Existe um processo de documentação de horas trabalhadas e atividades realizadas diariamente ou por projeto, com a descrição de todos os fatos ocorridos?
	DP5	Gestão de atividades	Planilha de Gerenciamento de atividades, trata do registro das atividades, horas trabalhadas pelo RH, erros nos processos, banco de dados de lições, partes envolvidas, datas. Será uma planilha que gerencia as atividades realizadas por todas as gestões (componentes)	Não identificado
	IND 4	Relatório de avaliação da comunicação	Relatório de avaliação do situação da comunicação da organização, identificar deficiências e potencialidades	Não identificado
QUALIDADE	GO_12	Padronização	- Definir como será a padronização da organização	Os processos de padronização da organização estão descritos no manual de qualidade que tem como objetivo: aumentar a satisfação do cliente, aumentar a satisfação do cliente por obra, qualidade no atendimento e lucratividade dos projetos. Existem mais processos padronizados que não estão no manual?
	IA5	Instruções de padronização	Instruções de como implantar e manter a padronização	Manual de qualidade
	DP1 5	Gestão de atividades	Planilha com o registro dos documentos padronizados de toda organização, serve para facilitar a identificação, uso e manutenção	Não identificado
	GO_13	Avaliação dos recursos/processos	- Verificar os recursos financeiros e físicos e os processos da organização	Através de ferramentas de monitoramento e análise a empresa garante a evolução da melhoria contínua, sendo avaliada: Permanentemente, ações pré estabelecidos ou problemas são avaliados, corrigidos e implementados imediatamente. Além disto, oportunidades de melhorias apresentadas seguem o mesmo procedimento. Mensalmente: é realizada reunião onde participam os diretores e onde são analisados os resultados financeiros, desempenho dos projetos, desempenho de solicitações de novos projetos, RH, e sugeridos novas ações para incrementar os resultados de qualidade e de rentabilidade da empresa e de seus projetos de arquitetura. As diretrizes resultantes em suas ações programadas e efetivadas pelos diretores. Estas atitudes visam uma melhoria continua e a formação de uma equipe de funcionários e parceiros envolvidos e motivados como uma verdadeira equipe vencedora Anualmente: os diretores avaliam as desempenho do ano vencido e planejam o próximo ano estabelecendo metas, prazos e procedimentos.
	DP1 0	Checklist de processos	Checklist de revisões nos processos organizacionais para manter a saúde do sistema	Não identificado
	GO_14	Banco de dados – lições aprendidas	- Na planilha de gestão dos processos,	Foi identificado o controle de produto não conforme. Existe um controle dos processos de gestão implantados

			documentar erros	pela empresa?
	DP5	Gestão de atividades	Planilha de Gerenciamento de atividades, trata do registro das atividades, horas trabalhadas pelo RH, erros nos processos, banco de dados de lições, partes envolvidas, datas. Será uma planilha que gerencia as atividades realizadas por todas as gestões (componentes)	Não identificado
	GO_15	Relatório de situação GO	- Relatório com os resultados das cinco áreas Comercial, Finanças, SI, Qualidade e RH	Não identificado
	DP16	Relatório de situação GO	Relatório com os resultados das cinco áreas Comercial, Finanças, SI, Qualidade e RH	Não identificado
	IA4	Instrução para montar mural da qualidade	Instruções de como montar o mural com os indicadores da qualidade (GO, GP, GMP, GPP)	Não identificado para múltiplos projetos e portfólio, apenas para projetos.
R H	GO_16	Contratações e dispensas	- Definir os processos para contratações e dispensas.	Os processos de contratações e dispensas de funcionários é terceirizado.
	IA1	Instruções de contratações e dispensas	Instruções de como devem ser as contratações e dispensas, estabelecer um padrão	Não identificado
	GO_17	Desempenho dos recursos humanos	- Possuir dados para definir o desempenho dos recursos	Foram identificados procedimentos para avaliar a qualidade: índice médio de satisfação do cliente por projeto, índice médio de satisfação do cliente por obra, qualidade do atendimento e lucratividade de projetos, estes realizados através de questionários.
	DP35	Formulário de avaliação de RH por projeto	Formulário de avaliação do RH por projeto averiguando seu desempenho por produto	Possui formulários de avaliação a serem respondidos pelos cliente mas não pelos membros da equipe
	DP4	Formulário de avaliação do RH semestral	Formulário de avaliação do RH semestral com a descrição de seu desempenho do período – números de projetos, velocidade, atendimento dos requisitos, etc.	Não identificado
	IND2	Relatório de desempenho dos funcionários	Relatório que conjuga as avaliações dos RH: - desempenho por projeto (DP3); - APO por projeto - desempenho semestral (DP4); - Planilha de gestão de atividades (DP5); Resulta em desempenho do RH que deve ser cadastrado em Registro do Cliente interno (DP9)	Não identificado
	GO_18	Treinamento	Definir políticas de treinamento para os RH	Não identificado como é realizado o treinamento de funcionários
	DC5	Registro das políticas de treinamento	Registro de como a empresa conduz os treinamentos, o que solicitar, à quem, limite de valores, etc.	Não identificado
	DP2	Requerimento de treinamento	Documento para que o funcionário solicite treinamento	Não identificado
	IND	Relatório de	Relatório com o histórico dos	Não identificado

3	treinamentos	treinamentos, resulta em identificar o situação de motivação da equipe e aprimoramentos técnicos.	
---	--------------	---	--

2) EC2 - Entrevista Estruturada Componente 2 (GP)

GESTÃO DE PROJETOS (GP)				
Área de atuação	Código	Nome	Descrição	Situação Encontrada
I N T E R V I S T A C I O	GP_01	Situação inicial do projeto	-Fornecer informações básicas sobre o projeto antes de seu início	Identificado o procedimento estudo de viabilidade. Deve-se preencher a planilha estudo de viabilidade elencando as características básicas do programa desejado pelo cliente além dos dados do terreno e cliente
	DP1_8	Formulário de situação inicial do projeto	Estudo de Viabilidade técnica e financeira e a declaração de escopo	É realizado através de procedimento técnico, viabilidade, descrito no manual de qualidade.
	GP_02	Proposta de projeto	- Descreve as vantagens e desvantagem de realizar o projeto	Não existe um plano formal para a análise de vantagens e desvantagens de realizar um projeto. A empresa somente realiza projetos e não executa obras, portanto os projetos para não serem aceitos pela empresa somente se estiverem em desacordo com o que a proposta de trabalho executado pela empresa ou por rejeição do próprio cliente devido a preço. Todos os projetos após analisados pela diretoria e locados aos recursos da empresa passam por uma reunião com as partes envolvidas para apresentação do plano do projeto.
	DP1_9	Formulário de proposta de projeto	Serve para direcionar a organização quanto as vantagens e desvantagens de realizar o projeto.	Modelo de propostas padrão e formulário para orientação de nova proposta
	GP_03	Briefing	- Lista de requisitos para nortear o projeto, permite maior assertividade do escopo	A primeira reunião marcada com o cliente estabelece os requisitos do projeto, com dados do próprio projeto, prazos, estratégias de aprovação, soluções técnicas. Nessa reunião se estabelece valores e o que pode ser considerado retrabalho que impactem no projeto. O cliente assina um documento que esta de acordo com os requisitos apresentados.
	DP2_0	Checklist de briefing	Lista de requisitos para nortear o projeto, permite maior assertividade do escopo	Possui um check list do que deve ser discutido em reunião com o cliente.
	GP_04	Estudo preliminar	- Quando o cliente for externo requer um estudo inicial para aprovação externa	Foi identificado procedimento técnico para produção do estudo preliminar, descrito no manual de qualidade. Este processo está documentado e geram planilhas de controle: carta padrão, planilha de levantamento estudo, planilha de estudo, planilha topográfico, planilha estatística, controle de desenvolvimento de projetos, controle solicitação de documentos.
	P21	Checklist de estudo preliminar	- Lista de verificação dos elementos que são necessários para um estudo inicial (cliente externo).	Os elementos são verificados com o cliente em reunião inicial (briefing) e o check list operacional esta presente na ISO.
	GP_05	Plano de projeto	Planejamento da condução do projeto	O plano do projeto na empresa é conversado em

			abordando as nove áreas do PMBOK (descritas na primeira coluna da tabela)	reunião da diretoria com as partes envolvidas, são baseados nas reuniões já realizadas com o cliente. Não há um plano de projeto com base no PMBOK
	DP2 2	Formulário de plano de projeto	Formulário com descrição das nove áreas. Apresentar campos para preencher com dados, direcionando a elaboração do plano	Não é realizado um plano antes do cronograma. Para a elaboração do cronograma, é utilizado o que foi realizado na reunião de briefing e a reunião da administração.
	IA6	Instruções – gerenciar projeto	Instruir como gerenciar um projeto apresenta o fluxo dos processos e modelo de plano de projeto	Não identificado
	GP_06	Plano de mudanças	Processo que ocorre durante a execução do projeto, após situação do projeto quando a falha e requer em mudanças na característica do projeto	O plano de mudança na empresa é chamado de retrabalho. Existe um arquivo a disposição de toda a equipe que mostra: como não ter retrabalho (para erros de projeto), o que é retrabalho (com definições do que a empresa considera retrabalho e o que não considera) e o que fazer quando o cliente pede alteração (como proceder)
	DP2 3	Formulário de plano de mudanças	Serve para direcionar quanto às mudanças no projeto e planejar como conduzi-las	quando o cliente requer uma mudança é preenchido um formulário de mudança e calculado o custo da mesma
E S C O P O	GP_07	EDT – estrutura de desenvolvimento do trabalho	Estrutura de trabalho que lista as atividades do projeto	É realizado em todos os projetos baseados numa EDT padrão completa e de acordo com cada projeto são retiradas etapas que não serão realizadas para determinado projeto.
	DP2 4	Planilha EDT	Planilha modelo para realizar a EDT, com atividades tratadas em conjunto de família (1, 1.1, 1.1.1...). Para seqüenciar as atividades, deve ser inserida uma coluna e descrever as sucessoras e predecessoras. Para estimar durações, inserir coluna com o tempo necessário para realizar cada atividade.	A empresa possui uma planilha EDT padrão e esta serve de modelo para todos os projetos.
T E M P O	GP_08	Estimar recursos	- Listar os recursos necessários para cada atividade listada na EDT, requer as informações de GO_17 (IND2) e GP_21, estes irão trabalhar em ciclo até o ajuste em GMP_08	Existe uma listagem de todos os recursos humanos da empresa, com datas e projetos que estão sendo realizados pelos mesmos. Essa listagem vista em conjunto fornecem uma visão dos recursos mais escassos e os recursos livres para o projeto. Cada projeto da empresa utiliza apenas um recurso humano principal (arquiteto) e se necessário é colocado um recurso extra (estagiário) no caso de possível atraso de cronograma.
	DP2 5	Planilha de recurso GP	Planilha que descreve todos os recursos alocados em cada atividade, tempo e custo de alocação. Permite visualizar o situação com um histograma dos recursos alocados semanalmente.	A empresa possui uma planilha com todos os recursos alocados. Existe uma com os recursos em separado e outra com todos os projetos realizados e o recurso alocado por data e semana.
	GP_09	Seqüenciar	Seqüenciar as atividades realizadas na planilha EDT, averiguar se podem ser distribuídas de forma paralela ou seqüencial. Para tanto são definidas as predecessoras e sucessoras	As predecessoras e sucessoras estão previstas no cronograma padrão.
	DP2 4	Planilha EDT		A empresa possui uma planilha EDT padrão e esta serve de modelo para todos os projetos
	GP_10	Estimar durações	Cada atividade descrita na EDT, estimar uma duração. Usar como base GO_17 para ter os dados hh de cada RH	A duração final de projeto é combinada com o cliente externo e com base no combinado é realizado o cronograma. Cada etapa tem uma folga de 5 dias para ser analisada pela diretoria antes de ser entregue ao cliente.
	DP2 4	Planilha EDT		A empresa possui uma planilha EDT padrão e esta serve de modelo para todos os projetos

	GP_11	Cronograma	Com base na planilha EDT, seqüenciada e com lista de durações, formular o diagrama de Gantt	O cronograma é feito em planilha Excel e acompanhado semanalmente, onde é atualizado conforme as informações passadas pelos arquitetos de cada projeto. Não é realizado o gráfico de gantt
	DP2_6	Gráfico diagrama de Gantt	Na planilha EDT, criar um gráfico com a representação dos intervalos de tempo de cada atividade por barras que definem o início e o fim. Serve para se ter um calendário do projeto e poder monitorar e controlar o tempo	Não identificado
	IA7	Instruções – montar cronograma	Instruções de como montar o cronograma e identificar o caminho crítico	A empresa não realiza o caminho crítico e não possui instruções de como montar um cronograma e sim um cronograma padrão que serve de modelo
	GP_12	Diagrama de redes	Com base no diagrama de Gantt, definir graficamente as atividade e as dependências entre elas.	<i>Não realizado pela empresa</i>
	DP2_7	Diagrama de redes (PERT)	O diagrama de rede de projeto é um esquema de apresentação das atividades do projeto e de seus relacionamentos lógicos (dependências). Representa-se como um fluxograma com caixas que descrevem as atividades e são conectadas com linhas.	<i>A empresa não realiza o diagrama de redes</i>
	GP_13	Caminho crítico	Com base no diagrama de redes, identificar as atividade críticas e definir o caminho crítico	<i>Não realizado pela empresa</i>
C U S T O	DP2_8	Identificação do caminho crítico	Com base no diagrama de redes, identificar o caminho crítico é a definir qual a seqüência de atividades a ser concluída nas datas programadas (sem reserva de tempo) para não haver atraso no projeto.	A empresa não realiza o caminho critico
	GP_14	Estimar custos	dos recursos necessários à implementação das atividades do projeto. Usar como base GO_17 para ter os dados de custo por RH	A estimativa de custo é definida no início de projeto e esta baseada na tabela de custo de projeto, esta é feita com base em horas trabalhadas e recursos humanos necessários. (para calcula do preço final de projeto) Os recursos humanos terceirizados quanto os estagiários da empresa são calculados por projetos realizados.
	DP2_5	Situação de recurso GP	Planilha que descreve todos os recursos alocados em cada atividade, tempo e custo de alocação. Permite visualizar o situação com um histograma dos recursos alocados semanalmente.	A empresa possui uma planilha com todos os recursos alocados. Existe uma com os recursos em separado e outra com todos os projetos realizados e o recurso alocado por data e semana.
	GP_15	Orçamento	Na planilha EDT alocar as estimativas de custos globais das atividades individuais de trabalho extraídas de DP27	O custo da empresa são apenas os arquitetos já previstos no plano inicial. O custo externo com copias ou taxas são custos pagos pelo cliente.
Q U A L I D	DP2_9	Planilha de orçamento	Com base na planilha EDT com a lista de atividades e durações definidas, inserir coluna com a descrição dos recursos necessários por atividade e o custo de cada atividade	O custo de projeto é baseado em horas trabalhadas descritos na tabela de preço de projeto. O custo não é estipulado por atividades dentro do cronograma mas é realizado baseado no tempo total de projeto.
	GP_16	Definir marcos	Defini-los sem duração no seqüenciamento das atividades, inserir no cronograma (gráfico de gantt) e na planilha de orçamento.	São definidos os marcos pelas etapas de projeto a serem entregues para o cliente.
	DP2_6	Gráfico diagrama de Gantt	Na planilha EDT, criar um gráfico com a representação dos intervalos de	Não identificado

A D E			tempo de cada atividade por barras que definem o início e o fim. Serve para se ter um calendário do projeto e poder monitorar e controlar o tempo	
	DP2 9	Planilha de orçamento	Com base na planilha EDT com a lista de atividades e durações definidas, inserir coluna com a descrição dos recursos necessários por atividade e o custo de cada atividade	O custo de projeto é baseado em horas trabalhadas descritos na tabela de preço de projeto. O custo não é estipulado por atividades dentro do cronograma mas é realizado baseado no tempo total de projeto.
	GP_ 17	Ações preventivas e corretivas	Define atividades para corrigir ou prevenir falhas no desempenho da programação realizado no plano do projeto. Reprogramar o plano inicial.	De acordo com a iso, a empresa apresenta um plano de não conformidade. Quando existe falhas de projeto, estas são abertas não conformidades, assinadas e corrigidas. Se acontecem mais de 3 vezes são retiradas do responsável e passadas para a administração, sendo então repassadas a outro RH e reprogramadas. As não conformidades por erros de projeto são analisadas e posteriormente são sugeridos treinamentos.
	DP2 3	Formulário de plano de mudança	Serve para direcionar quanto às mudanças no projeto e planejar como conduzi-las.	Há um formulário de plano de mudança visto no manual de qualidade, este para mudanças solicitadas pelos clientes.
	DP2 2	Formulário de plano de projeto	- Formulário com descrição das nove áreas. Apresentar campos para preencher com dados, direcionando a elaboração do plano	Não é realizado um plano antes do cronograma. Para a elaboração do cronograma, é utilizado o que foi realizado na reunião de briefing e a reunião da administração.
	GP_ 18	Lições aprendidas	Definições das lições aprendidas lista de erros e acertos durante a execução do projeto.	Não é realizado pela empresa, mas a empresa tem conhecimento e já pensa em implantar, mas ainda não sabe como.
	GP_ 19	Pesquisa de satisfação do cliente	Avaliação realizada com o cliente para saber os prós e contras do projeto. O resultado deve ser analisado e verificar se há lições aprendidas.	Foi identificado 4 pesquisas de satisfação com o cliente descritas no manual de qualidade
	DP3 0	Formulário de pesquisa de satisfação do cliente	Formulário que busca questionar o cliente quanto o andamento do projeto e o resultado do produto. O intuito principal é identificar a imagem da empresa para o cliente.	São 4 questionários preenchidos pelo cliente, estes analisam desde os projetos quanto o atendimento recebido na empresa
	GP_ 20	Relatório de situação do projeto	Relatório com o resultado de todo projetos (custo, tempo, escopo, risco, etc)	Não identificado como relatório. Esse processo de acompanhamento é feito através da atualização de cronograma.
G E S T A O P E S S O A S	IND 5	Relatório de situação do projeto	Este relatório engloba toda a situação do projeto no momento que for emitido. Inserindo dados de escopo, tempo, custo.	Não há um relatório de situação. A situação de projeto é acompanhada apenas por cronograma que é atualizado semanalmente
	GP_ 21	Cadastramento e situação dos recursos	Registro de todos os recursos alocados para este projeto, este requer a informação de GP_08, e GMP_08 que irão trabalhar em ciclo até o ajuste dos recursos	Existe uma tabela com todos os projetos que estão sendo realizados pela empresa e todos os recursos alocados em cada um deles. Quando entra um novo projeto este pode ser alocado por um recurso escasso e os projetos são remanejados de acordo com a necessidade.
	DP2 5	Situação do recurso por projeto	Planilha que descreve todos os recursos alocados em cada atividade, tempo e custo de alocação. Permite visualizar o situação com um histograma dos recursos alocados semanalmente.	A empresa possui uma planilha com todos os recursos alocados. Existe uma com os recursos em separado e outra com todos os projetos realizados e o recurso alocado por data e semana
	IND 6	Histograma dos recursos	Indicador da alocação dos recursos por projetos apresentado semanalmente	Existe um histograma de recursos para todos os projetos que estão em andamento.
	GP_ 22	Análise do recurso por projeto	Avaliação realizada com o RH por projeto. Esta avaliação pode se realizada durante o projeto, quando se identifica dificuldades do RH (GP_17) e. no final do projeto.	Em cada projeto realizado o próprio arquiteto preenche um formulário de análise do projeto onde descreve sua participação e da nota para sua performance. Quando há dificuldade do RH no

				processo de projeto ele pode pedir treinamento ou contar com um estagiário (este recurso é analisado pela administração)
	DP3 5	Formulário de avaliação do RH por projeto	Formulário de avaliação do RH por projeto averiguando seu desempenho por produto, com este formulário considerar o DPXX_APO	O formulário existente é preenchido pelo próprio recurso após a realização de cada projeto
	GP_ 23	Treinamento por projeto	Quando identificada a necessidade de treinar recursos para a realização do projeto, estes devem ser treinados.	O treinamento pode ser requerido pela equipe de trabalho ou pela diretoria. No momento a equipe passa por treinamentos semanais previstos ate marco de 2010. Através das não conformidades decorridas podem ser feitos treinamentos.
	DP2	Requerimento de treinamentos	Documento para que o funcionário solicite treinamento	Há um formulário e este é preenchido toda vez que um funcionário pede treinamento. Este será analisado e o treinamento é oferecido a toda equipe.
R I S C O	GP_ 24	Plano de riscos	Para um plano de riscos de projetos se requer as identificações de riscos, avaliações e mitigações.	Não identificado
	DP3 2	Formulário de plano de riscos	Formulário de análise de risco, neste deve constar em um mesmo documento as identificações de riscos, avaliações e mitigações.	Não identificado
A Q U I S I Ç O E S	GP_ 25	Contratações	Definir como conduzir a etapas legais do projeto, contrato com clientes e fornecedores	São definidos no manual de qualidade. Todas as etapas são assinadas pelos cliente e previstas em cronograma.
	DP3 3	Formulário modelo de contrato para clientes	Modelo de contrato com cliente contendo deveres e garantias com dados cadastrais, valor, tempo, escopo. Deve ser assinado por ambas as parte e ser atualizado por assessoria jurídica terceirizada periodicamente.	Há 7 modelos de contrato padrão que podem ser preenchidos por projeto. Este pode não ser aceito pelo cliente. Se não aceito elabora-se contra proposta, através da instrução de elaboração de novo contrato presente no manual de qualidade
	DP3 4	Formulário modelo de contrato com fornecedor	Modelo de contrato com fornecedor contendo deveres e garantias com dados cadastrais, valor, tempo, escopo. Deve ser assinado por ambas as parte e ser atualizado por assessoria jurídica terceirizada periodicamente.	A empresa não tem fornecedor externo, alem de copiadoras. O arquiteto terceirizado é considerado um fornecedor externo e para este existem vários procedimentos de contratação descritos na norma.
	GP_ 26	Finalização do projeto	Etapa necessária ao final do projeto, fechando todos os processos e averiguar o grau de sucesso do projeto com o relatório de situação.	A finalização de projeto é um procedimento padrão onde deveres realizado a pesquisa de satisfação com o cliente, é entregue uma carta onde o cliente tem 5 dias para se manifestar ou o projeto é considerado aprovado, carta de escopo encerrado para o cliente, é realizada a validação do projeto em comparação com a Iso , retira-se a lista de contratos ativos e arquiva-se o projeto com os procedimentos descrito no manual de qualidade.
	DP3 5	Checklist finalização de projeto	Lista de itens que devem ser realizados ao final de um projeto. Para evitar esquecer algum processo ou não realizá-lo completamente	São descritos no próprio cronograma e no manual de qualidade os procedimentos de fechamento de projeto A finalização de projeto é um procedimento padrão onde deve ser realizado a pesquisa de satisfação com o cliente, é entregue uma carta onde o cliente tem 5 dias para se manifestar ou o projeto é considerado aprovado, carta de escopo encerrado para o cliente, é realizada a validação do projeto em comparação com a Iso , retira-se a lista de contratos ativos e arquiva-se o projeto com os procedimentos descrito no manual de qualidade.
	DP3 6	Protocolo de entrega	Documento que descreve tudo o que foi entregue, físico e digital. Inserir	Esse controle é feito através de uma pasta do projeto onde tudo que fez parte do processo é

			data, nome completo e assinatura do recebedor.	inserido nessa pasta. Nem todos os processos são assinados pelo cliente, apenas os formais. As análises e procedimentos durante o projeto são acordados por email e estes emails de aceitação são arquivados na pasta.
--	--	--	--	--

3) EC3 – Entrevista Estruturada para o Componente 3 (GMP)

GESTÃO DE MÚLTIPLOS PROJETOS (GMP)				
Área de atuação	Código	Nome	Descrição	Situação Encontrada
IDENTIFICAÇÃO	GMP_01	a) Listar o conjunto de projetos	A partir dos cronogramas (GP), agrupar todos os projetos em um mesmo conjunto. Objetivo: ter a visão do conjunto	Existe uma listagem de todos os projetos em andamento na empresa e os recursos alocados em cada uma
	DP27	Planilha de andamento dos projetos	GMP_01: Planilha eletrônica com o conjunto de projetos alocados apenas com suas atividades principais;	Existe uma planilha com todos os projetos juntamente com os recursos alocados
	IA8	Como conduzir o componente GMP	Instruir como gerenciar o componente Planejamento Estratégico. Apresenta o fluxo dos processos e como executar. Neste serão apresentados duas etapas principais: a) Instruções de como identificar os recursos e b) Instrução de como alocar os recursos	Não identificado
	GMP_02	b) Programar o conjunto de projetos	Definir o seqüenciamento do conjunto de projetos a partir da prioridade definida pelo prazo, para eliminar Multitarefa. Caso a empresa realize o componente PE, priorizar de acordo com os objetivos estratégicos. Objetivo: distribuir os projetos no calendário da organização	Os prazos de entrega do projeto são discutidos na organização e depois de acordados com o cliente são sempre entregues na data prevista
	DP27	Planilha de andamento dos projetos	GMP_02: nesta planilha distribuir os projetos seqüenciados.	Existe uma planilha com todos os projetos juntamente com os recursos alocados
	GMP_03	Buffers por projeto (BP)	O buffers são reservas para evitar atraso no projeto. Objetivo: Identificar uma reserva ao final de cada projeto	Cada etapa de projeto tem uma folga de 5 dias para que sejam analisados pela diretoria antes de serem entregues para o cliente
	DP27	Planilha de andamento dos projetos	GMP_03: Inserir os buffers para cada projeto.	Os buffers são inseridos por etapas em todos os projetos
	GMP_04	Identificar atividades	Identificar as atividades quanto as suas durações, as que possuem uma maior folga e as de menor folga. Objetivo: identificar as atividades críticas do conjunto de projetos.	As atividades não são identificadas individualmente e sim por etapas. Se uma etapa atrasa é alocado mais recurso as próximas etapas
	DP27	Planilha de andamento dos projetos	GMP_04: com os dados dos diagramas de redes PERT (DP27) identificar no conjunto de projetos as atividades	Não identificado. A planilha consta apenas os projetos numa visão geral e não identifica o caminho crítico

			críticas.	
	GMP_05	Situação da alocação dos Recursos GMP (Histograma)	Possuir a informação da alocação de todos os recursos da organização através da alocação dos recursos em todos os projetos	Existem tabelas com os recursos alocados em 3 níveis definidos por cores. Recursos livre médio e ocupado. Os recursos podem ser deslocados a outros projetos dependendo da necessidade dos novos projetos
	DP28	Situação da alocação GMP (usar como base DP25)	GMP_05: No documento a situação da alocação GP e a alocação de cada projeto é descrita em uma planilha do mesmo arquivo, nesta a primeira planilha é a visão geral (planilha GMP) com histograma para visualizar cada recurso	Existe uma planilha com a visão geral dos projetos e recursos alocados
	GMP_06	Identificação dos Recursos (Tambor)	Identificar todos os recursos especializados da organização e que são alocados nos projetos	São identificados através da mesma planilha de projetos
	P28	Situação da alocação GMP (usar como base DP25)	GMP_06: No componente GO o processo GO_17 apresenta os dados de Desempenho de cada recurso em um relatório, estas informações devem ser transferidas para o processo GMP_05 para identificar nos recursos alocados aqueles que são Tambor	A situação de cada recurso e visto na planilha conjunta de projetos e recursos elaborada por data e semana
	GMP_07	Identificar CCMP (critical chain Project management)	Com a planilha de conjunto de projetos é possível montar um diagrama de redes do conjunto e identificar o CCPM do todo	Não é identificado o caminho crítico dos recursos.
	DP28	Situação da alocação GMP(usar como base DP25)	GMP_07: No documento planilha de andamento dos projetos, criar planilha de CCPM, nesta, com as informações de GMP_04 (atividades críticas) e GMP_05 (recursos Tambor), identificar o caminho crítico do conjunto de projetos	Há uma planilha de andamento dos projetos que é atualizada semanalmente, mas não como previsto essa planilha no roteiro
ALOCACÃO	GMP_08	Executar a alocação de recursos	Alocar os recursos nas atividades de menor folga e depois partir para as atividades de maior folga. Primeiro recurso tambor. Acabaram os recursos: emprestar de outra tarefa ou desprogramar a corrente crítica. Sobraram recursos: acelerar atividades da corrente crítica.	Não é identificado o caminho crítico dos recursos.
	DP27	Planilha de andamento dos projetos		Não identificado. A planilha consta apenas os projetos numa visão geral e não identifica o caminho crítico
MONITORAMENTO	GMP_09	Andamento dos projetos	Controlar e monitorar a planilha com o andamento dos projetos, inserindo os dados dos projetos (GP). Todas as informações das atividades realizadas em GMP devem ser lançadas na planilha – Gestão de atividades (GO_11)	O andamento de projetos é realizado individualmente semanalmente. E corrigidos na planilha de recursos envolvidos.
	DP27	Planilha de andamento dos projetos		Não identificado A planilha consta apenas os projetos numa visão geral e não identifica o caminho crítico
	GMP_10	Relatório de Situação GMP	Verifica a situação geral dos recursos alocados nos projetos e o prazo dos	E acompanhada apenas pela planilha de recursos

CONTROLE			projetos	
	IND7	Situação da alocação GMP	Este relatório engloba toda a situação do conjunto de projetos no momento que for emitido. Inserindo dados de desempenho quando a realização das atividades de cada projeto numa visão do todo (escopo, tempo, custo). Neste são requeridos gráficos para facilitar a compreensão do todo.	Não identificado
	GMP_11	Identificar desvio/variações	Identifica as possíveis falhas com base no relatório de situação	Não identificada
	IND7	Situação da alocação GMP	Este relatório engloba toda a situação do conjunto de projetos no momento que for emitido. Inserindo dados de desempenho quando a realização das atividades de cada projeto numa visão do todo (escopo, tempo, custo). Neste são requeridos gráficos para facilitar a compreensão do todo.	Não identificado
	GMP_12	b) Ações corretivas e preventivas	Define atividades para corrigir ou prevenir falhas no desempenho dos recursos alocados. Voltar na planilha inicial e rever a programação e agir de acordo com o relatório.	Não há ações preventivas e corretivas para os múltiplos projetos
	DP29	Formulário plano de ações GMP	Neste documento devem ser pontuadas as ações e os responsáveis na manutenção da GMP.	
	GMP_13	c) Inserir novo projeto	Para inserir novo projeto na planilha de andamento, requer a passagem de todos os processos para que os recursos sejam ajustados. Em GMP_09 inserir as informações do novo projeto seguindo o processo a partir de GMP_01. Todas as informações das atividades realizadas em GMP devem ser lançadas na planilha – Gestão de atividades (GO_11)	O projeto novo é alocado para um recurso com tempo ou se necessário a um recurso também, onde os projetos podem ser relocados de acordo com a necessidade
	DP27	Planilha de andamento dos projetos	Instruir como gerenciar o componente PE. Apresenta o fluxo dos processos como executar. Neste serão apresentados duas etapas principais: a) Instruções de como identificar os recursos e b) Instrução de como alocar os recursos	Não identificado
	IA08	Como conduzir o componente GMP		

4) EC4 – Entrevista Estruturada para o Componente 4 (PE)

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)				
Área de atuação	Código	Nome	Descrição	Situação Encontrada
OBJ. ORGANIZACIONAIS	PE_01	Definição dos objetivos organizacionais	Com base na análise dos ambientes internos e externo, definir os objetivos organizacionais	A definição dos objetivos organizacionais são os que foram feitos para implementação da Iso há 2 anos. Consta no documento a meta principal da empresa. O planejamento presente na empresa é de curto prazo.
	DC 6	Definição dos objetivos organizacionais	Registro da Definição da Visão, Missão, Políticas da organização, que deve ser divulgadas para toda organização	O planejamento e a definição desses objetivos são a nível da direção
	PE_02	Revisão dos objetivos	Os objetivos devem ser revisados periodicamente (de acordo com a situação do Planejamento Estratégico, PE_10), usando como base as mudanças dos ambientes internos e externas. Requer atenção aos ambientes, mudanças bruscas exigem revisões.	O objetivo presente no manual de qualidade é revisado anualmente numa auditoria interna feita pelos proprietários. Estes são revisados posteriormente pela auditoria externa.
	DP 30	Análise do ambiente	Tabela de Análise do ambiente interno com a lista de pontos fortes e pontos fracos, confrontados com os dados de ambiente externo com a lista de oportunidades e ameaças, também chamada de Matriz SWOT.	Não identificado na empresa
AMBIENTE	PE_03	Análise ambiente interno	Analisar o ambiente interno da organização com os dados gerenciais como: Produção, Finanças, Comercial (marketing), Recursos Humanos. Utilizar como dados GO_01 e GO_15	Há uma análise mensal de relatórios e a auditoria anual. Na véspera da auditoria se planeja o próximo ano da empresa.
	DP 33	Lista de verificação do ambiente interno: GO_15 Relatórios De situação (GO), GPP_XX relatórios de situação (GPP)	Lista de Pontos forte e pontos fracos da organização;	São identificados na auditoria.
	PE_04	Análise ambiente externo	Analisar o ambiente externo com informações dos aspectos: Econômicos, Político-legal, Tecnológico, Sócio-cultural, Natural e Competitivo.	Há uma análise mensal de relatórios e a auditoria anual. Na véspera da auditoria se planeja o próximo ano da empresa
	P34	Lista de verificação do ambiente externo	Lista de oportunidades e ameaças do ambiente externo a organização	Não identificado na empresa
	PE_05	Análise dos ambientes	Com os dados dos ambientes internos e externos (PE_03 e PE_04), priorizar as informações e listar em uma matriz SWOT dos pontos relevantes para gerar as	Não identificado na empresa

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO			iniciativas estratégicas (objetivos)	
	DP 30	Análise do ambiente		Não identificado na empresa
	PE _06	Plano estratégico	Com os dados da definição dos objetivos organizacionais (PE_01), e as iniciativas estratégicas (PE_05), se define os objetivos estratégicos. Este processo precisa ser revisado conforme identificação em PE_10	Todos os planos de curto prazo são projetos isolados. Estes são documentados no instrumento Relatório de análise crítica. A empresa tem planejamento diário até abril de 2010, projetos como sustentabilidade, norma de desempenho, etc.. os projetos são realizados conforme a necessidade da empresa e não junto ao portfólio de projetos.
	DP 31	Plano estratégico	O plano estratégico é um documento que deve conter os objetivos estratégicos, o plano de longo prazo e curto prazo.	A empresa tem vários planejamentos de curto prazo documentados
	DP 30	Análise do ambiente		Não identificado na empresa
	PE _07	Definição do plano em longo prazo	Com base nos dados de análise das Listas de Verificação (ambiente interno e externo) e a análise do ambiente (Matriz SWOT), definir um plano a longo prazo. Este plano para empresa de micro e pequeno porte deve contemplar projeções entre 2 à 5 anos, podendo acrescentar ainda projeções mais distantes.	Não identificado na empresa
	DP 31	Plano estratégico	O plano estratégico é um documento que deve conter os objetivos estratégicos, o plano de longo prazo e curto prazo.	A empresa tem vários planejamentos de curto prazo documentados
	PE _08	Planos em curto prazo	O desmembramento dos objetivos estratégicos, são a base para formular os objetivos de curto prazo, ou seja, são objetivos com prazo de realização estipulado.	Tem documentado em resumos estratégicos. Cada qual gerenciado isoladamente.
	DP 31	Plano estratégico	Formulário com a especificação dos objetivos estratégicos, metas (longo e curto prazo) e as estratégias de ação. Listar todas as atividades que serão realizadas, prazo para conclusão de cada atividade, definição dos responsáveis, recursos (financeiros, humanos, materiais) e acrescentar um campo para colocar observação da situação atual (cada elemento que for feito registrar).	Os resumos estratégicos são documentados com as estratégias de ação e são vistos isoladamente.
	E_0 9	Revisão do plano estratégico	Neste processo o objetivo é a manutenção do planejamento estratégico, averiguando se o plano estratégico mantém os mesmos objetivos, esta atividade deve ser mensal ou trimestral, dependendo dos prazos estipulados aos objetivos de curto prazo.	Realizado nas auditorias internas da empresa anualmente.

	DP 32	Plano de ação	O plano de Ação define as atividades e as responsabilidades. Neste plano deve ser especificado o objetivo estratégico, a meta (longo e curto prazo) e estratégia de ação, com a lista de todas as atividades que serão realizadas, prazo, definição dos responsáveis, recursos e situação atual	Não identificado na empresa
EXECUCAO	PE _10	Plano de Ação	O plano de Ação define as atividades e as responsabilidades. Neste plano deve ser especificado o objetivo estratégico, a meta (longo e curto prazo) e estratégia de ação, com a lista de todas as atividades que serão realizadas, prazo, definição dos responsáveis, recursos e situação atual	Não identificado na empresa
	DP 32	Plano de ação	O plano de Ação define as atividades e as responsabilidades. Neste plano deve ser especificado o objetivo estratégico, a meta (longo e curto prazo) e estratégia de ação, com a lista de todas as atividades que serão realizadas, prazo, definição dos responsáveis, recursos e situação atual	Não identificado na empresa
MONITORAMENTO	PE _11	Situação do Planejamento Estratégico	É o processo que permite identificar o conjunto de processo do componente PE, averiguando os objetivos Organizacionais, o plano estratégico (ver se a situação se mantém ou requer mudança) e o foco principal do relatório é o monitoramento do plano de ação, se estão acontecendo conforme o previsto.	O resultado da auditoria realizada anualmente serve para o acompanhamento da continuidade do manual de qualidade. O novo plano para o próximo ano não é conectado ao relatório final da auditoria.
	IN D8	Relatório de situação PE	Este relatório engloba toda a situação do planejamento estratégico no momento que for emitido. Inserindo dados de desempenho do planos de longo e curto prazo (plano de ação). Sempre apresentar uma síntese de mudanças no comportamento dos ambientes para definir se é necessário voltar a etapa Ambiente e refazer as análises.	O relatório existente na empresa é o da auditoria do manual de qualidade.
CONTROLE	E_1 2	Mudanças Estratégicas	Caso seja identificado que devem ser realizadas mudanças estratégicas, todo o componente PE deve ser tratado conforme o fluxo. Com os dados da análise dos ambientes os seguintes processos sofreram alteração: Definições dos objetivos organizacionais, Plano Estratégico e Plano de Ação.	As mudanças dos planos de curto prazo são feitas de acordo com a necessidade da empresa no momento.
	A9	Como conduzir o componente PE	Instruir como gerenciar o componente PE, apresenta o fluxo dos processos e como executar cada processo	Não identificado na empresa

5) EC5 – Entrevista Estruturada para o Componente 5 - GPP

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)				
Área de atuação	Código	Nome	Descrição	Situação Encontrada
AL. ESTRATÉGICO	GP P_0 1	Identificação dos componentes	Caracterizar cada projeto com informações detalhadas (fácil leitura), sobre potencialidades e deficiências e sua relação com a estratégia (Lista de dados mensuráveis).	Os projetos são identificados e nomeados conforme características de cada um.
	DP 35	Plano do GPP	GPP_01: Em uma planilha eletrônica, listar todos os Componentes da organização com a identificação de acordo com o <i>checklist</i> de identificação, extrair as informações de GP_11	Não identificado na empresa
	DP 36	Checklist de identificação	Lista para identificar dados, dividida em duas partes: a) todos os dados que devem ser coletados sobre o projeto, b) todos os dados que devem ser coletados do Plano estratégico. Apenas utilizar dados mensuráveis.	Não identificado na empresa
	DP 27	Planilha de andamento dos projetos (GMP)		O andamento dos projetos é documentado e atualizado semanalmente com uma visão geral de todos os projetos encontrados na empresa
	IN D5	Relatórios de situação GP	Relatório com o resultado de todo projetos (custo, tempo, escopo, risco, etc)	
	GP P_0 2	Categorização dos componentes	Todos os componentes do portfólio podem ser categorizados de acordo com a importância estratégica. Em modelo para empresa de arquitetura pode ser: Arquitetura, Interiores, Urbanismo, Paisagismo, etc. O objetivo deste processo é facilitar a visualização e o entendimento do todo. Este processo já pode ser adiantado no componente GO, onde se cadastra os projetos	A categorização é feita conforme o tipo de projeto.
	DP 35	Plano de GPP	GPP_02: Em uma coluna categorizar cada projeto.	A categorização é feita conforme o tipo de projeto.
	GP P_0 3	c) Avaliação	A etapa de avaliação pode ser realizada para os projetos por categoria ou todo o conjunto. Com os dados da identificação e utilizando um modelo de decisão, avaliar os projetos.	Não identificado na empresa
	DP 37	Formulário de avaliação por pontuação	GPP_03: Formulário para a avaliação dos componentes com modelo de pontuação gradual, definidos por critérios chaves da estratégia organizacional. Este formulário requer pesos diferentes para cada critério.	Não identificado na empresa
	GP P_0 4	d) Seleção	Com base nas informações da avaliação, tomar decisões quanto a seleção dos projetos de acordo com a estratégia da organização.	Não identificado na empresa
	IN	Gráfico de	Este gráfico serve para comparar valores em diversas categorias.	Não identificado na

	D9	colunas	Com base nos dados do Formulário de avaliação por pontuação deve ser gerado um gráfico de colunas para melhor visualizar os projetos e tomar decisões.	empresa
	GP P_0 5	e) Priorização	Após a seleção dos projetos se passa para a etapa de priorização, nesta etapa se considera os projetos que requerem maior atenção, dos que devem ficar em segundo plano e até daqueles que podem ser descartados	Não identificado na empresa
	DP 37	Formulário de avaliação por pontuação	GPP_05: No formulário de avaliação, definir campo para priorização, hierarquizando os projetos de maior importância para o de menor.	Já comentado
	DP 35	Plano de GPP	GPP_05: Na planilha GPP, em uma coluna caracterizar por legenda os níveis de priorização dos projetos, hierarquizando e classificando do mais importante ao menos.	Não identificado na empresa
	GP P_0 6	Balanceamento	O balanceamento permite tornar o portfólio equilibrado, olhando o todo da organização Após a visualização do portfólio através de um gráfico, se identifica o alinhamento com a estratégia e se autoriza os componentes selecionados e priorizados, ou se toma a decisão de exclusão quando necessário. Este é o processo de equilibrar o portfólio. Lançar as informações de todas as atividades de GPP em GO_11.	Não identificado na empresa
	DP 27	Planilha de andamento dos projetos (GMP)	GPP_06: Na Planilha GPP criar três colunas para o balanceamento, cada coluna deve ter valores que irão alimentar o gráfico de balanceamento, estes valores são: benefícios estratégicos, risco para organização e a etapa executada do projetos. A medida Risco contempla os recursos, desde a saturação do todo até o uso de recursos especializados.	Não identificado na empresa
	DP 35	Plano do GPP	Um gráfico de bolhas compara três valores e o último valor é a dimensão da bolha. Neste roteiro se sugere ter para cada projeto três dados quantitativos: 1- benefícios estratégicos; 2- risco para organização; e 3- etapa executada dos projetos. Estes podem ser em porcentagem extraídos da planilha de GPP.	Não identificado na empresa
	IN D1 0	Gráficos de bolhas	Controlar e monitorar a planilha com o andamento dos projetos, inserindo os dados dos projetos (GP). Todas as informações das atividades realizadas em GMP devem ser alcançadas na planilha – Gestão de atividades (GO_11)	Já comentado
EXECUCAO	GP P_0 7	Execução do GPP	Durante o desenvolvimento dos projetos e seus registros as execuções devem ser de acordo com a gestão do portfólio, resultados do balanceamento.	Não identificado na empresa
	DP 35	Plano do GPP	Um gráfico de bolhas compara três valores e o último valor é a dimensão da bolha. Neste roteiro se sugere ter para cada projeto três dados quantitativos: 1- benefícios estratégicos; 2- risco para organização; e 3- etapa executada dos projetos. Estes podem ser em porcentagem extraídos da planilha de GPP.	Não identificado na empresa
MONITORAMENTO	GP P_0 8	Situação do GPP	Nesta etapa é necessário ter as informações sobre a situação do componente PE, GO, e dar o relato do desempenho do portfólio como um todo com base no processo Balanceamento (GPP_06) que já é alimentado pelos componentes GP e GMP. Baseado neste dados é possível recomendar o direcionamento e revisar todas as etapas da gestão.	Não identificado na empresa
	IN D1 1	Relatório de situação GPP	Este relatório engloba toda a situação da Gestão de Portfólio no momento que for emitido. Inserindo dados de desempenho e deve apresentar o gráfico do processo de balanceamento. Sempre que emitido apresentar uma síntese dos resultados e campo para recomendações (tomadas de decisão).	Não identificado na empresa

CONROLE	GP P_0 9	Ajuste do plano GPP	Com os resultados do relatório de situação de GPP (GPP_08), é necessário realizar os ajuste do plano GPP.	Não identificado na empresa
	DP 35	Plano do GPP	Um gráfico de bolhas compara três valores e o último valor é a dimensão da bolha. Neste roteiro se sugere ter para cada projeto três dados quantitativos: 1- benefícios estratégicos; 2- risco para organização; e 3- etapa executada dos projetos. Estes podem ser em porcentagem extraídos da planilha de GPP.	Não identificado na empresa
	PE _09	Mudanças Estratégicas	Toda vez que houver mudança estratégica no componente PE_09, as informações dos novos objetivos organizacionais farão com que todo o portfólio se altere e, portanto se requer uma revisão em GPP.	Não identificado na empresa
	IA 10	Como conduzir o componente GPP	Instruir como gerenciar o componente GPP, apresenta o fluxo dos processos e como executar cada processo	Não identificado na empresa

APÊNDICE 2 – MATERIAL PARA APLICAÇÃO DO ROTEIRO PARA DIAGNOSTICAR E PLANEJAR A EVOLUÇÃO DA MATURIDADE NA GESTÃO DE PROJETOS E PORTFÓLIOS

Este apêndice apresenta os componentes do roteiro para diagnosticar e planejar a evolução da maturidade em gestão de projetos e portfólios. O material está dividido em cinco partes: 1) Questionário 1 (questionário de avaliação para diagnosticar o grau de maturidade da organização), 2) Questionário 2 (questionário para planejar a evolução do Estágio 1 para o Estágio 2 de maturidade), 3) Lista de Ações, 4) Lista de Pré-requisitos e 5) Checklist de Metas

1) Questionário 1 – Questionário de Avaliação para diagnosticar o grau de maturidade

Processos e Instrumentos			Componente					Estágio 1 - Não realizado	Estágio 2 - Formalizado	Estágio 3 - Organizado	Estágio 4 - Orientado	Estágio 5 - Aperfeiçoado	
Área de atuação								Situação Atual					
	Código	Processo	GO	GP	GMP	PE	GPP	Não usa de forma organizada	___tem padrões estabelecidos	___tem medições estabelecidas, estruturas analisadas e	___tem controle estabelecido e estruturado	___tem problemas identificados e melhorias implementadas	
SI	Comercial	GO_01	Plano de Marketing	X									
		GO_02	Valor do Projeto	X									
		GO_03	Proposta Comercial	X									
	Finanças	GO_04	Registro e previsões de faturamento	X									
		GO_05	Monitoramento e Controle Financeiro	X									
		GO_06	Contabilidade	X									
		GO_07	Comunicação externa	X									
		GO_08	Comunicação interna	X									
		GO_09	Cadastro de parte envolvidas	X									
Continua													

[illegible]

Continua												
Gestão de pessoas	GP_21	Cadastramento e situação dos recursos										
	GP_22	Análise do recurso por projeto										
	GP_23	Treinamento por projeto										
Risco	GP_24	Plano de riscos										
Aquisições	GP_25	Contratações										
	GP_26	Finalização do projeto										
SOMAR COLUNAS EM GP								otal E1	To tal E2	otal E3	T otal E4	T otal E5
Identificação	GMP_01	Listar o conjunto de projetos			X							
	GMP_02	Programar o conjunto de projetos			X							
	GMP_03	Buffers por projeto (BP)			X							
	GMP_04	Identificar atividades			X							
	GMP_05	Situação de alocação dos recursos GMP (histograma)			X							
	GMP_06	Identificação dos recursos (tambor)			X							
	GMP_07	Identificar CCMP			X							
Alocação	P_08	Executar a alocação dos recursos			X							
Monitoramento	GMP_09	Andamento dos projetos			X							
	GMP_10	Relatório de situação GMP			X							
Controle	GMP_11	Identificar desvio/variações			X							
	GMP_12	Ações corretivas e preventivas			X							
	GMP_13	Inserir novo projeto			X							
SOMAR COLUNAS EM GMP								Total E1	Total E2	Total E3	Total E4	Total E5

Continua

Obj Organizacionais	PE_01	Definição dos objetivos organizacionais				X								
	PE_02	Revisão dos objetivos				X								
Ambiente	PE_03	Análise ambiente interno				X								
	PE_04	Análise ambiente externo				X								
	PE_05	Análise dos ambientes				X								
Plano Estratégico	PE_06	Plano estratégico				X								
	PE_07	Definição do plano em longo prazo				X								
	PE_08	Plano em curto prazo				X								
	PE_09	Revisão do plano estratégico				X								
Execução	PE_10	Plano de ação				X								
Monitoramento	PE_11	Situação do planejamento estratégico				X								
Controle	PE_12	Mudanças estratégicas				X								
SOMAR COLUNAS EM PE								Total E1	Total E2	Total E3	Total E4	Total E5		
Alinhamento Estratégico	GPP_01	Identificação dos componentes					X							
	GPP_02	Categorização dos componentes					X							
	GPP_03	Avaliação					X							
	GPP_04	Seleção					X							
	GPP_05	Priorização					X							
	GPP_06	Balanceamento					X							
Execução	GPP_07	Execução do GPP					X							

Continua

Monitoramento	GPP_08	Situação do GPP					X						
	GPP_09	Ajuste do plano GPP					X						
	E_09	b) Mudanças Estratégicas					X						
SOMA DAS COLUMNAS EM GPP								Total E1	Total E2	Total E3	Total E4	Total E5	
GRAU DE MATURIDADE EM GO (%) = Total 2,3,4,5 Soma GOx100/72								GRAU E1GO Total x100/18	GRAU E2GO Total x100/18	GRAU E3GO Total x100/18	GRAU E4GO Total x100/18	GRAU E5GO Total x100/18	
GRAU DE MATURIDADE EM GP (%) = Total 2,3,4,5 Soma GPx100/104								GRAU GP Total x100/26	GRAU E2GP Total x100/26	GRAU E3GP Total x100/26	GRAU E4GP Total x100/26	GRAU E5GP Total x100/26	
GRAU DE MATURIDADE EM GMP (%) = Total 2,3,4,5 GMPx100/52								GRAU E1GMP Total x100/13	GRAU E2GMP Total x100/13	GRAU E3GMP Total x100/13	GRAU E4GMP Total x100/13	GRAU E5GMP Total x100/13	
GRAU DE MATURIDADE EM PE Total 2,3,4,5 Soma PEx100/48								GRAU E1PE Total x100/12	GRAU E2PE Total x100/12	GRAU E3PE Total x100/12	GRAU E4PE Total x100/12	GRAU E5PE Total x100/12	
GRAU DE MATURIDADE EM GPP Total 2,3,4,5 Soma GPPx100/40								GRAU E1GPP Total x100/10	GRAU E2GPP Total x100/10	GRAU E3GPP Total x100/10	GRAU E4GPP Total x100/10	GRAU E5GPP Total x100/10	
GRAU DE MATURIDADE DA ORGANIZAÇÃO (%) = SOMA TOTAL GO +GP+GMP+PE+GPPx100/316								GRAU E1 Soma 1 GO+GP+ +GMP+ PE+GP P x100/79	GRAU E2 Soma 2 GO+GP+G MP+PE+GP P x100/79	GRAU E3 Soma 3 GO+GP+ GMP+PE +GPP x100/79	GRAU E4 Soma 4 GO+GP+ GMP+PE +GPP x100/79	GRAU E5 Soma 5 GO+GP+ GMP+PE +GPP x100/79	

2) Questionário 2 – Questionário para planejar a evolução do Estágio 1 para o Estágio 2 de maturidade

QUESTIONÁRIO 2 DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

[illegible]

Continua

GO_18	Treinamento									
-------	-------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

QUESTINÁRIO 2 PARA GESTÃO DE PROJETOS (GP)										
Processos			Situação Atual				Proposta de como ficar			
Área de atuação	Código	Nome	P A R E C I D O	I G U A L	M E L H O R	N Ã O F A Z	Usar o processo do modelo	Ajustar o processo atual ao modelo	Mudar o modelo com melhorias	Não usar o processo e/ou instrumento
Integração	GP_01	Situação inicial do projeto								
	GP_02	Proposta de projeto								
	GP_03	Briefing								
	GP_04	Estudo preliminar								
	GP_05	Plano de projeto								
	GP_06	Plano de mudanças								
	GP_07	EDT – estrutura de desenvolvimento do trabalho								
Tempo	GP_08	Estimar recursos								
	GP_09	Seqüenciar								
	GP_10	Estimar durações								
	GP_11	Cronograma								
	GP_12	Diagrama de redes								
	GP_13	Caminho crítico								

Gestão de Portfólio de Projetos (GPP)										
Processos			Situação Atual				Proposta de como ficar			
Código	Nome	Descrição	P A R E C I D O	I G U A L	M E L H O R	N Ã O F A Z	Usar o processo do modelo	Ajustar o processo atual ao modelo	Mudar o modelo com melhorias	Não usar o processo e/ou instrumento
Al. estratégico	GPP_01	Identificação dos componentes								
	GPP_02	Categorização dos componentes								
	GPP_03	Avaliação								
	GPP_04	Seleção								
	GPP_05	Priorização								
	GPP_06	Balanceamento								
Execução	GPP_07	Execução do GPP								
Co	GPP_09	Ajuste do plano GPP								
	PE_12	Mudanças estratégicas								

3) Lista de Ações

LISTA DE AÇÕES			
Área	Código	Processos	Ações
Comercial	GO_01	Plano de Marketing	1) Definir como conduzir o marketing da empresa 2) Elaborar um plano de marketing com análise de aspectos como o mercado, a concorrência, o público alvo, matriz SWOT e as estratégias de mercado
	GO_02	Valor do Projeto	1) Definir o valor a ser cobrado nos projetos 2) Criar instruções para formular preços dos projetos e propostas (IA2)
	GO_03	Proposta Comercial	1) definir a proposta comercial da empresa
Finanças	GO_04	Registro e previsões de faturamento	1) Descrever todas as entradas e saídas diariamente ou semanalmente. 2) Descrever lucros e receitas esperadas para realizar o fluxo de caixa. 3) Dividir o processo em duas etapas: para cada projeto separadamente e para a organização como um todo 2) Lançar os dados financeiros diários e mensais em uma planilha financeira (DP1)
	GO_05	Monitoramento e Controle Financeiro	1) Coletar dados de desempenho do projeto e produzir medições do desempenho com relatórios. 2) Usar os dados de desempenho e comparar com o que foi planejado. O controle pode ser feito com o controle de caixa, controle de bancos ou controle de contas a pagar e receber
	GO_06	Contabilidade	1) Controlar documentos que são enviados para a empresa de contabilidade bem como os serviços prestados pela mesma
SI	GO_07	Comunicação externa	1) Formalizar o fluxo de informações externa
	GO_08	Comunicação interna	1) Formalizar o fluxo de informações interna
	GO_09	Cadastro de partes envolvidas	1) Registrar os dados cadastrais de todos os envolvidos com a organização (internos e externos) e seus projetos
	GO_10	Gestão de arquivos	1) Definir como armazenar as informações físicas, digitais e verbais
	GO_11	Gestão das atividades	1) Documentar atividades com o registro de data e horas trabalhadas e com a descrição de todos os fatos ocorridos
Qualidade	GO_12	Padronização	1) Uniformizar o formato da padronização para o formato do Modelo de Pereira (2009)
	GO_13	Avaliação dos recursos/processos	1) Analisar processos e recursos para aperfeiçoá-los
	GO_14	Banco de dados – lições aprendidas	1) Identificar erros em todos os cinco componentes. 2) Documentar em um banco de dados 3) Analisar e controlar esses erros (DP5)
	GO_15	Relatório de situação GO	1) Descrever em resumo o andamento e o progresso das atividades 2) Descrever um relatório com os resultados das cinco áreas de GO, comercial, finanças, SI, qualidade e RH. (DP16) 3) Criar instruções de como montar o mural com os indicadores da qualidade (GO, GP, GMP, GPP)
RH	GO_16	Contratações e dispensas	1) Formalizar as contratações e dispensas e documentar com procedimentos como a pré-contratação, contratos de acordo com a legalidade até a dispensa.
	GO_17	Desempenho dos recursos humanos	1) Avaliar os recursos por projeto, onde o próprio recurso avalia seu desempenho

			2) Avaliar os recursos semestralmente, onde se descreve o resultado geral nos últimos meses 3) Lançar os dados encontrados no processo GO_11
	GO_18	Treinamento	1) Criar uma política de treinamento 2) Analisar periodicamente os resultados do treinamento.
Integração	GP_01	Situação inicial do projeto	1) Estudar a viabilidade técnica e financeira do projeto para identificar as deficiências e potencialidades do projeto antes de sua aceitação no portfólio de projetos
	GP_02	Proposta de projeto	1) Definir o produto, objetivos, mercado, dados técnicos, comparativos, legislações, operações, custos e cronograma.
	GP_03	Briefing	1) Listar pré-requisitos que servirão para direcionar o projeto (escopo inicial)
	GP_04	Estudo preliminar	1) Criar um estudo do projeto para a aceitação externa
	GP_05	Plano de projeto	1) Reunir toda documentação do ciclo de vida do projeto abordando as nove áreas tratadas neste Componente.
	GP_06	Plano de mudanças	1) Controlar quaisquer mudanças feitas nas características do projeto com registro e relato de cada mudança e planejamento para reprogramar o plano do projeto de acordo com as mudanças 2) Verificar o custo da mudança seu impacto e o valor agregado que a mudança gera para o cliente.
Escopo	GP_07	EDT – estrutura de desenvolvimento do trabalho	1) Decompor de forma hierárquica e discriminar o trabalho a ser executado 2) Criar entregas necessárias
Tempo	GP_08	Estimar recursos	1) Listar recursos necessários para cada atividade listada na EDT (esta ação requer as informações de GO IND2 que descreve o desempenho dos recursos na organização)
	GP_09	Sequenciar	1) Definir atividades predecessoras e sucessoras listadas na EDT
	GP_10	Estimar durações	1) Estimar durações do RH para cada atividade listada na EDT com base em GO_17 que apresenta os dados hh de cada RH da organização
	GP_11	Cronograma	1) Descrever graficamente, através do Diagrama de Gantt, as decisões e o sequenciamento quanto as atividades da EDT. 2) Incluir “Marcos” nesse processo
	GP_12	Diagrama de redes	2) Definir graficamente as atividades e as dependências entre elas (fluxograma)
	GP_13	Caminho crítico	2) Identificar as atividades críticas, aquelas com o maior tempo ou que sejam regidas pelo tempo e não pelo esforço.
Custo	GP_14	Estimar custos	1) Lista a estimativa de custos dos recursos necessários a implementação das atividades do projeto. Usar com base na GO_17 para ter os dados de custo por RH
	GP_15	Orçamento	1) Alocar as estimativas de custo globais das atividades individuais de trabalho na EDT (extraídas da DP27)
Qualidade	GP_16	Definir marcos	3) Definir marcos sem durações no sequenciamento das atividades 4) Inserir-los no cronograma (gráfico de Gantt) e na planilha de orçamento
	GP_17	Ações preventivas e corretivas	3) Definir atividades para corrigir ou prevenir falhas no desempenho da programação realizado no plano do projeto 4) Reprogramar o plano inicial
	GP_18	Lições aprendidas	2) Lições aprendidas em GP devem ser inseridas no banco de dados de lições aprendidas em GO_14
	GP_19	Pesquisa de satisfação do cliente	2) Extrair informações diretamente do usuário ou do cliente avaliando o desempenho do produto entregue.
	GP_20	Relatório de situação do projeto	2) Descrever o desempenho do trabalho em resumo durante o andamento e o progresso das atividades

Gestão de pessoas	GP_21	Cadastramento e situação dos recursos	1) Registrar todos os recursos alocados no projeto com informações de clientes externos e cadastro interno dos recursos, fornecedores e outros. 2) Cadastrar formas de contato, documentos disponibilizados e desempenho do recurso
	GP_22	Análise do recurso por projeto	1) Avaliar o recurso por projeto aplicando-as durante a execução do projeto para identificação de dificuldades do RH e necessidades de treinamento
	GP_23	Treinamento por projeto	1) Identificar a necessidade de treinar recursos 2) Realizar treinamento adequado
Risco	GP_24	Plano de riscos	8) Identificar e classificar riscos 9) Avaliar riscos 10) Mitigar riscos
Aquisições	GP_25	Contratações	1) Definir como conduzir as etapas legais do projeto, contrato com clientes e fornecedores
	GP_26	Finalização do projeto	1) Fechar todos os processos abertos durante o projeto 2) Averiguar o grau de sucesso do projeto e do produto entregue 3) Cada fase do projeto deve ser fechada com uma avaliação e documentação examinando se os objetivos e as expectativas do cliente foram atingidos. 4) Avaliar resultados e experiências adquiridas e documentar nas lições aprendidas
Identificação	GMP_01	Listar o conjunto de projetos	1) Agrupar o conjunto de projetos com base no cronograma
	GMP_02	Programar o conjunto de projetos	1) Seqüenciar o conjunto de projetos definindo a ordem de execução das atividades de acordo com a disponibilidade dos recursos da organização 2) Priorizar de acordo com os objetivos estratégicos (se a empresa realiza PE)
	GMP_03	Buffers por projeto (BP)	11) Alocar buffers na corrente crítica em atividades com alocação de recursos restritos 12) Alocar buffers ao final de cada projeto
	GMP_04	Identificar atividades	13) Identificar atividades quanto as suas durações, as de menor e de maior folga
	GMP_05	Situação de alocação dos recursos GMP (histograma)	1) Identificar os recursos com uma lista de todos da organização, com dados cadastrais e dados da alocação dos recursos no conjunto de projetos 2) Lançar as informações das atividades realizadas em GMP no processo GO_11
	GMP_06	Identificação dos recursos (tambor)	1) Identificar os recursos especializados da organização que são alocados nos projetos
	GMP_07	Identificar CCMP	14) Montar um diagrama do conjunto através da planilha de conjunto de projetos 15) Identificar o CCPM do todo
Alocação	GMP_08	Executar a alocação dos recursos	16) Iniciar a alocação pelos recursos tambor (restritos) nas atividades de menor folga 17) Alocar os recursos tambor nas atividades de maior folga 18) Se os recursos acabarem, realocar os recursos das atividades com folga 19) Se sobraem recursos, acelerar as atividades críticas
Monit.	GMP09	Andamento dos projetos	1) Controlar e monitorar o andamento dos projetos inserindo os dados dos projetos (GP) 2) Documentar as atividades no GO_11
	GMP10	Relatório de situação GMP	20) Adicionar no relatório a situação geral dos recursos alocados e o prazo dos projetos 21) Verificar desvios de programação: ter a informação do tempo de

			<p>atraso, com a previsão do desvio da programação</p> <p>22) Verificar a utilização de recursos? Ter a informação precisa da medida de eficácia na ao utilizar seus recursos</p> <p>23) Verificar o inventário de processos: saber a quantidade de trabalho que se apresenta estagnada esperando para dar continuidade ao processo por falta de recursos</p>
Controle	GMP_11	Identificar desvio/variações	1) Identificar possíveis falhas ocorridas no plano de alocação
	GMP_12	Ações corretivas e preventivas	<p>1) Definir ações para corrigir ou prevenir falhas no desempenho dos recursos alocados.</p> <p>2) Voltar na planilha inicial e rever a programação e agir de acordo com o relatório</p>
	GMP_13	Inserir novo projeto	<p>1) Passar o projeto novo por todos os processos para que os recursos sejam ajustados</p> <p>2) Inserir as informações do novo projeto do GMP_09</p> <p>3) Lançar as atividades no processo GO_11</p>
Obj. Org.	PE_01	Definição dos objetivos organizacionais	<p>1) Definir os objetivos organizacionais com base na análise dos ambientes interno e externo</p> <p>2) Definir a visão e a missão da organização</p>
	PE_02	Revisão dos objetivos	1) Revisar os objetivos periodicamente usando como base as mudanças dos ambientes externo e interno
Ambiente	PE_03	Análise ambiente interno	1) Analisar dados como: produção, finanças, comercial, recursos humanos.
	PE_04	Análise ambiente externo	1) Analisar dados como: econômicos, políticos, tecnológicos, sócio-cultural natural e competitivo.
	PE_05	Análise dos ambientes	<p>1) Priorizar as informações obtidas no ambiente interno e externo</p> <p>2) Listar as prioridades em uma matriz SWOT dos pontos relevantes para gerar as iniciativas estratégicas</p>
Plano estratégico	PE_06	Plano estratégico	1) Definir os objetivos estratégicos com a análise de dados de PE_01 e PE_05
	PE_07	Definição do plano em longo prazo	1) Definir o plano de longo prazo utilizando os dados de PE_05 (entre 2 a 5 anos)
	PE_08	Plano em curto prazo	1) Desmembrar os objetivos estratégicos para formular objetivos em curto prazo (com prazo estipulado)
	PE_09	Revisão do plano estratégico	1) Revisar o plano estratégico mensal ou trimestralmente para averiguar se o mesmo mantém os objetivos.
Execução	PE_10	Plano de ação	<p>1) Definir atividades e responsabilidades</p> <p>2) Deve conter o objetivo estratégico, a meta de longo e curto prazo e a estratégia de ação com a lista de todas as atividades que serão realizadas.</p>
Monit.	PE_11	Situação do planejamento estratégico	<p>1) Identificar o conjunto de processos do componente PE.</p> <p>2) Monitorar o plano de ação</p> <p>3) Verificar se o plano requer mudanças</p>
Controle	PE_12	Mudanças estratégicas	1) Identificar a mudança e avaliá-la conforme o fluxo do componente: definir os objetivos organizacionais, plano estratégico e plano de ação.
Alinhamento estratégico	GPP_01	Identificação dos componentes	1) Criar uma lista atualizada com os dados mensuráveis, sobre potencialidades e deficiências de cada projeto para que se faça a escolha dos componentes para o portfólio
	GPP_02	Categorização dos componentes	<p>1) Categorizar os componentes de acordo com a tipologia e importância estratégica.</p> <p>2) Adiantar o processo no componente GO onde se cadastra os processos</p>
	GPP_03	Avaliação	<p>1) Ter informações sobre os projetos (GPP_01)</p> <p>2) Fazer avaliação com o uso de modelo score</p>

	GPP_04	Seleção	1) Com base nas informações na avaliação com o modelo score tomar decisões quanto a seleção dos projetos de acordo com a estratégia da organização
	GPP_05	Priorização	1) Ordenar os componentes selecionados anteriormente em categorias estratégicas conforme os benefícios esperados e os critérios pré-estabelecido
	GPP_06	Balanceamento	1) Visualizar o portfólio através de um gráfico 2) Identificar o alinhamento com a estratégia 3) Decidir se autoriza os componentes selecionados e priorizados ou se toma a decisão de exclusão quando necessário 4) Lançar as informações em GO_11
Exec	GPP_07	Execução do GPP	1) Desenvolver os projetos da organização e seus respectivos registros que devem estar relacionados com a gestão de portfólio e conforme o que foi definido no balanceamento
Mon	GPP_08	Situação do GPP	1) Relatar o desempenho do portfólio como um todo. Esta deve ser baseada no balanceamento e se deve ter informações do componente PE e GO.
Cont	GPP_09	Ajuste do plano GPP	1) Obter os dados do resultado do portfólio durante o monitoramento para permitir que o plano GPP seja ajustado

4) Lista de Pré-requisitos entre Componentes

O pleno uso do Modelo de Pereira sugere que a gestão de projetos deve ser tratada depois que a empresa tiver estruturado o Componente 1 - Gestão Organizacional (GO)

Após o Componente 2 - Gestão dos Projetos (GP) se apresentar formalizado, trata-se do Componente 3 - Gestão dos Múltiplos Projetos (GMP) para que haja uma percepção do conjunto e possa ocorrer uma coerência na alocação de recursos da organização.

O componente 4 - Planejamento Estratégico (PE) pode ser trabalhado em uma organização desde a implantação da gestão da organização. Mas, quando a empresa é gerida por projeto, o uso efetivo deste componente se dá simultaneamente com a gestão de múltiplos projetos, onde os objetivos estratégicos podem ser usados para priorizar os projetos. Quando uma organização apresenta todas as gestões propostas pelo Modelo de Pereira (GO, GP, GMP e PE) é possível realizar o alinhamento estratégico, ou seja, gerenciar o Componente 5 - Gestão de Portfólio de Projetos da organização (GPP).

A Lista de Pré-requisitos demonstra quais são os processos pré-requisitos entre os cinco componentes, apresentados com a letra “x” no Quadro ___. Estes processos identificados como pré-requisitos no componente anterior devem ser

padronizados antes da organização implantar processos do componente em questão.

Alguns componentes apresentam processos identificados com a letra “y” que são processos de ligação entre os componentes. Estes processos obtêm informações de outros componentes que auxiliam na gestão do componente em questão.

LISTA DE PRÉ-REQUISITOS							
Área	Código	Processos	GO	GP	GMP	PE	GGP
Comercial	GO_01	Plano de Marketing	x				
	GO_02	Valor do Projeto	x				
	GO_03	Proposta Comercial	x				
Finanças	GO_04	Registro e previsões de faturamento					
	GO_05	Monitoramento e Controle Financeiro					
	GO_06	Contabilidade					
Sistema de informação	GO_07	Comunicação externa					
	GO_08	Comunicação interna					
	GO_09	Cadastro de partes envolvidas					
	GO_10	Gestão de arquivos					
	GO_11	Gestão das atividades					
Qualidade	GO_12	Padronização					
	GO_13	Avaliação dos recursos/processos					
	GO_14	Banco de dados – lições aprendidas					
	GO_15	Relatório de situação GO					
RH	GO_16	Contratações e dispensas					
	GO_17	Desempenho dos recursos humanos					
	GO_18	Treinamento					
Integração	GP_01	Situação inicial do projeto					
	GP_02	Proposta de projeto					
	GP_03	<i>Briefing</i>					
	GP_04	Estudo preliminar					
	GP_05	Plano de projeto					
	GP_06	Plano de mudanças					
Escopo	GP_07	EDT – estrutura de desenvolvimento do trabalho					
Tempo	GP_08	Estimar recursos					
	GP_09	Seqüenciar					
	GP_10	Estimar durações					
	GP_11	Cronograma					
	GP_12	Diagrama de redes					
	GP_13	Caminho crítico					
Custo	GP_14	Estimar custos					
	GP_15	Orçamento					
Qualidade	GP_16	Definir marcos					
	GP_17	Ações preventivas e corretivas					

	GP_18	Lições aprendidas					
	GP_19	Pesquisa de satisfação do cliente					
	GP_20	Relatório de situação do projeto					
Gestão de pessoas	GP_21	Cadastramento e situação dos recursos					
	GP_22	Análise do recurso por projeto					
	GP_23	Treinamento por projeto					
Risco	GP_24	Plano de riscos					
Aquisições	GP_25	Contratações					
	GP_26	Finalização do projeto					
Identificação	GMP_01	Listar o conjunto de projetos					
	GMP_02	Programar o conjunto de projetos					
	GMP_03	Buffers por projeto (BP)					
	GMP_04	Identificar atividades					
	GMP_05	Situação de alocação dos recursos GMP (histograma)					
	GMP_06	Identificação dos recursos (tambor)					
	GMP_07	Identificar CCMP					
Alocação	GMP_08	Executar a alocação dos recursos					
Monitoramento	GMP_09	Andamento dos projetos					
	GMP_10	Relatório de situação GMP					
Controle	GMP_11	Identificar desvio/variações					
	GMP_12	Ações corretivas e preventivas					
	GMP_13	Inserir novo projeto					
Objetivos organizacionais	PE_01	Definição dos objetivos organizacionais					
	PE_02	Revisão dos objetivos					
Ambiente	PE_03	Análise ambiente interno					
	PE_04	Análise ambiente externo					
	PE_05	Análise dos ambientes					
Plano estratégico	PE_06	Plano estratégico					
	PE_07	Definição do plano em longo prazo					
	PE_08	Plano em curto prazo					
	PE_09	Revisão do plano estratégico					
Execução	PE_10	Plano de ação					
Monitoramento	PE_11	Situação do planejamento estratégico					
Controle	PE_12	Mudanças estratégicas					
	GPP_01	Identificação dos componentes					
	GPP_02	Categorização dos componentes					
	GPP_03	Avaliação					
	GPP_04	Seleção					
	GPP_05	Priorização					
	GPP_06	Balanceamento					
	GPP_07	Execução do GPP					
Monitoramento	GPP_08	Situação do GPP					
Controle	GPP_09	Ajuste do plano GPP					

5) Lista de Pré requisitos de cada Componente

A Lista de Pré-requisitos de cada Componente demonstra quais são os processos considerados pré-requisitos dentro do próprio componente e os processos de outros componentes que interagem com o processo em questão.

Gestão Organizacional (GO)				
Área de atuação	Código	Processos	Pré requisitos em GO	Relação com outros componentes
Comercial	GO_01	Plano de Marketing	-	PE_04 PE_03
	GO_02	Valor do Projeto	-	PE_04 PE_03
	GO_03	Proposta Comercial	GO_02	-
Finanças	GO_04	Registro e previsões de faturamento	GO_02 GO_03	-
	GO_05	Monitoramento e Controle Financeiro	GO_04	-
	GO_06	Contabilidade	GO_04	-
Sistema de informação	GO_07	Comunicação externa	-	-
	GO_08	Comunicação interna	-	-
	GO_09	Cadastro de partes envolvidas	-	-
	GO_10	Gestão de arquivos	-	-
	GO_11	Gestão das atividades	GO_07 GO_08	-
Qualidade	GO_12	Padronização	GO_07 GO_08	-
	GO_13	Avaliação dos recursos/processos	GO_11 GO_17	-
	GO_14	Banco de dados – lições aprendidas	GO_11	-
	GO_15	Relatório de situação GO	GO_05 GO_07 GO_08 GO_14 GO_17	-
RH	GO_16	Contratações e dispensas	GO_17	GMP_09
	GO_17	Desempenho dos recursos humanos	GO_13 GO_18	-
	GO_18	Treinamento	GO_17	-

Gestão de Projetos (GP)				
Área de atuação	Código	Processos	Pré requisitos em GP	Relação com outros componentes
Integração	GP_01	Situação inicial do projeto	-	GO_09
	GP_02	Proposta de projeto	GP_01	
	GP_03	Briefing	GP_02	
	GP_04	Estudo preliminar	GP_03	
	GP_05	Plano de projeto	GP_04	GO_03

	GP_06	Plano de mudanças		
Escopo	GP_07	EDT – estrutura de desenvolvimento do trabalho	GP_05	
Tempo	GP_08	Estimar recursos	GP_07	GO_17
	GP_09	Sequenciar	GP_07	
	GP_10	Estimar durações	GP_07 GP_08 GP_09	GMP_08
	GP_11	Cronograma	GP_10	GO_17
	GP_12	Diagrama de redes	GP_11	
	GP_13	Caminho crítico	GP_12	
Custo	GP_14	Estimar custos	GP_07	
	GP_15	Orçamento	GP_10 GP_14	
Qualidade	GP_16	Definir marcos	GP_11	
	GP_17	Ações preventivas e corretivas	GP_20	
	GP_18	Lições aprendidas	GP_19	GO_14
	GP_19	Pesquisa de satisfação do cliente	GP_26	
	GP_20	Relatório de situação do projeto		GO_11
Gestão de pessoas	GP_21	Cadastramento e situação dos recursos	GP_08	GMP_08
	GP_22	Análise do recurso por projeto	GP_21	
	GP_23	Treinamento por projeto	GP_22	GO_11
Risco	GP_24	Plano de riscos	GP_25	
Aquisições	GP_25	Contratações	GP_08	
	GP_26	Finalização do projeto	GP_11	

Gestão de Múltiplos Projetos (GMP)				
Área de atuação	Código	Processos	Pré requisitos em GMP	Relação com outros componentes
Identificação	GMP_01	Listar o conjunto de projetos		GP_11
	GMP_02	Programar o conjunto de projetos	GMP_01	GPP_06 PE_01
	GMP_03	Buffers por projeto (BP)	GMP_02	
	GMP_04	Identificar atividades	GMP_01	
	GMP_05	Situação de alocação dos recursos GMP (histograma)		GP_21
	GMP_06	Identificação dos recursos (tambor)		GO_17
	GMP_07	Identificar CCMP	GMP_03	
Alocação	GMP_08	Executar a alocação dos recursos	GMP_05 GMP_06 GMP_07	
Monitoramento	GMP_09	Andamento dos projetos	GMP_08	
	GMP_10	Relatório de situação GMP	GMP_09 GMP_12	GP P_06
Controle	GMP_11	Identificar desvio/variações	GMP_10	
	GMP_12	Ações corretivas e preventivas	GMP_11	
	GMP_13	Inserir novo projeto		

Planejamento Estratégico (PE)				
Área de atuação	Código	Processos	Pré requisitos em PE	Relação com outros componentes
Objetivos Organizacionais	PE_01	Definição dos objetivos organizacionais	PE_05	
	PE_02	Revisão dos objetivos	PE_08 PE_11 PE_12	
Ambiente	PE_03	Análise ambiente interno		GO_01 GO_15 GPP_07
	PE_04	Análise ambiente externo		GO_01
	PE_05	Análise dos ambientes	PE_03 PE_04	
Plano Estratégico	PE_06	Plano estratégico	PE_05	
	PE_07	Definição do plano em longo prazo	PE_06	
	PE_08	Plano em curto prazo	PE_07	
	PE_09	Revisão do plano estratégico	PE_12	
Execução	PE_10	Plano de ação	PE_08 PE_12	GMP_02 GPP_06
Monitoramento	PE_11	Situação do planejamento estratégico	PE_10	
Controle	PE_12	Mudanças estratégicas	PE_11	

Gestão de Portfólio de Projetos (GPP)				
Área de atuação	Código	Processos	Pré requisitos em GPP	Relação com outros componentes
Alinhamento Estratégico	GPP_01	Identificação dos componentes		PE_06 PE_12
	GPP_02	Categorização dos componentes	GPP_01	
	GPP_03	Avaliação	GPP_02	
	GPP_04	Seleção	GPP_03	
	GPP_05	Priorização	GPP_05	
	GPP_06	Balanceamento	GPP_04 GPP_05 PE_12	GMP_09
Execução	GPP_07	Execução do GPP	GPP_06	
Monitoramento	GPP_08	Situação do GPP	GPP_06	PE_11 GP_15
Controle	GPP_09	Ajuste do plano GPP	GPP_08	
	PE_09	b) Mudanças Estratégicas	GPP_09	

6) Checklist de Metas

[illegible]

ANEXOS I – BASE DE REFERÊNCIA PARA APLICAÇÃO DO ROTEIRO

Gestão da Organização (GO)							
Áreas de atuação (Etapas)	Cód.	Processos	Descrição dos Processos	Ferramentas adotadas no processo	Sugestão de Cod.	Sugestões de documentos	Referências utilizadas
1) Comercial	GO_01	a) Plano de Marketing	- Definição de como conduzir o marketing da empresa;	Formulário, Matriz SWOT Checklist	DP17 DP6	- Formulário de Plano de Marketing - Checklist de publicidade	OLIVEIRA, 2005; ALVAREZ, 2006; CARARO, 2005; ESTUDOS DE CASO
	GO_02	b) Valor do Projeto	- Definição do valor a ser cobrado por projetos;	Tabela Instruções	DC3 IA2	- Tabela de Preços de Projetos e Propostas - Instruções para formular os preços dos projetos e propostas	
	GO_03	c) Proposta Comercial	- Definição de como conduzir as propostas comerciais da empresa;	Formulário	DP7	- Formulário Proposta Comercial	
2) Finanças	GO_04	a) Registro e previsões de faturamento	- Lançamento de dados financeiros diários e mensais e Previsões financeiras.	Planilha eletrônica	DP1	- Planilha Financeira Geral	ALVAREZ, 2006; PMI, 2004; SEBRAE, 2004; FERREIRA, 1995; ESTUDOS DE CASO
	GO_05	b) Monitoramento e Controle Financeiro	- Verificação da planilha diária (fechamento de caixa); - Verificação da planilha mensalmente;	Gráfico Checklist Relatório	DP11 DP12 IND1	- Gráficos Financeiros - Checklist Financeiro - Relatório financeiro mensal	
	O_06	c) Contabilidade	- Envio de dados para contabilidade; Monitoramento dos serviços prestados;	- Protocolo - Relatório	DP13 DP14	- Protocolo da Contabilidade - Relatório da Contabilidade	
3) Sistema de Informação	GO_07	a) Comunicação externa	- Definir como realizar a comunicação externa	- Fluxograma	DC4	- Fluxograma da comunicação	OLIVEIRA, 2005; ESTUDOS DE CASO
	GO_08	b) Comunicação interna	- Definir como realizar a comunicação interna	- Fluxograma	DC4	- Fluxograma da comunicação	
	GO_09	c) Cadastro de partes envolvidas	- Cadastrar todas as partes envolvidas da organização	- Tabela - Registro	DC1 DP8 DP9	- Tabelas de registro da Equipe - Registro de Clientes externos - Registro de Clientes internos	
	GO_10	d) Gestão de arquivos	- Definir como serão arquivados os documentos físicos e digitais da organização	- Instruções	IA3	- Instruções arquivamento de documento	
	O_11	e) Gestão de atividades	É uma ferramenta para administrar as atividades e o tempo. As atividades diárias devem ser documentadas com o	Planilha eletrônica - Relatório	DP5 IND4	- Gestão de atividades - Relatório de avaliação da comunicação	

			relato do segmento de tempo, descrição dos fatos ocorridos e partes envolvidas. Este processo fará parte de todas as gestões.				
Áreas de atuação (Etapas)	Cód.	Processos	Descrição dos Processos	Ferramentas adotadas no processo	Sugestão de Cod.	Sugestões de documentos	Referências utilizadas
4) Qualidade	GO_12	a) Padronização	- Definir como será a padronização da organização	- Instruções - Planilha eletrônica	IA5 DP15	- Instruções de padronização; - Planilha de documentos padronizados	IPMA, 2006; PMI, 2004; FERREIRA, 1995; ESTUDO DE CASO
	GO_13	b) Avaliação dos recursos/processos	Verificar os recursos financeiros e físicos e os processos da organização	- Checklist	DP10	- Checklist dos processos	
	GO_14	c) Banco de dados – lições aprendidas	- Na planilha de gestão dos processos documentar erros	- Planilha eletrônica	DP5	- Gestão de atividades	
	GO_15	d) Relatório de situação GO	- Relatório com os resultados das cinco áreas: Comercial, Fianças, SI, Qualidade e RH	- Relatório - Gráfico - Instruções	DP16 IA4	Relatório de Situação_GO Instrução para montar mural da qualidade	
5) RH	GO_16	a) Contratações/Dispensas	- Definir os processos para contratações e dispensas.	- Instruções	IA1	- Instruções de contratações e dispensas	OLIVEIRA, 2005; FERREIRA, 1995; IPMA, 2006; ESTUDO DE CASO
	GO_17	b) Desempenho de Recursos humanos	- Possuir dados para definir o desempenho dos recursos	- Formulário - Relatório	DP35 DP4 IND2	- Formulário de avaliação do RH por projeto - Formulário de avaliação do RH semestral - Relatório de Desempenho dos funcionários	
	GO_18	c) Treinamento	- Definir políticas de treinamento para os RH	- Registro - Requerimento - Relatório - Gráficos	DC5 DP2 IND3	- Registro das Políticas de treinamento - Requerimento de Treinamentos - Relatório de Treinamentos	

Documentos para Preencher (DP)		
Cod	Nome	Descrição
DP1	Planilha Financeira Geral	- Lançamento de dados financeiros diários e mensais e Previsões financeiras.
DP2	Requerimento de Treinamentos	Documento para que o funcionário solicite treinamento
DP4	Formulário de avaliação do RH semestral	Formulário de avaliação do RH semestral com a descrição de seu desempenho do período – números de projetos, velocidade, atendimento dos requisitos, etc.
DP5	Planilha – Gestão de atividades	Planilha de Gerenciamento de atividades, trata do registro das atividades, horas trabalhadas pelo RH, erros nos processos, banco de dados de lições, partes envolvidas,

		datas. Será uma planilha que gerencia as atividades realizadas por todas as gestões (componentes)
DP6	Checklist de publicidade	Lista de publicidades da organização e por projetos
DP7	Formulário de Proposta Comercial	Formulário para proposta comercial que serve para direcionar os dados que devem constar na proposta evitando falhas.
DP8	Registro de Clientes externos	Registro de Clientes com categorização (segmento de mercado, público alvo, lucratividade, fidelidade, publicidade, flexibilidade na negociação)
DP9	Registro de Clientes internos	Cadastro de funcionários, fornecedores, e outros. Registrar formas de contato, documentos e desempenhos.
DP10	Checklist dos processos	Checklist de revisões nos processos organizacionais para manter a saúde do sistema.
DP1	Gráficos Financeiros	Gráfico- com os resultados financeiros previstos e alcançados, deve ser realizado automaticamente na DP1 - Planilha Financeira Geral
DP1 2	Checklist Financeiro	Checklist de ações para estabilizar e/ou manter os resultados financeiros
DP13	Protocolo da Contabilidade	Protocolo de Contabilidade é o registro dos documentos enviados a contabilidade com descrição e assinatura de quem recebeu;
DP14	Relatório da contabilidade	Relatório dos resultados dos serviços da Contabilidade para monitorar e controlar o serviço terceirizado
DP15	Planilha de documentos padronizados	Planilha com o registro dos documentos padronizados de toda organização, serve para facilitar a identificação, uso e manutenção.
DP16	Relatório de Situação _GO	Relatório com os resultados das cinco áreas Comercial, Fianças, SI, Qualidade e RH
DP17	Formulário de Plano de Marketing	Definição de como conduzir o marketing da empresa:- mercado alvo; -4ps -produto, praça, promoção e preço.
Instruções de Atividades (IA)		
Cod.	Nome	Descrição
IA1	Instruções contratações e dispensas	Instruções de como devem ser as contratações e dispensas, estabelecer um padrão
IA2	- Instruções para formular os preços dos projetos e propostas	Como definir o valor a ser cobrado por projetos: -apropriação de dados, - histórico de projetos, - concorrência.
IA3	- Instruções arquivamento de documento	Instruções de como arquivar documentos físicos e digitais
IA4	Instrução para montar mural da qualidade	Instruções de como montar o mural com os indicadores da qualidade (GO, GP, GMP, GPP)
IA5	Instrução de Padronização	Instruções de como implantar e manter a padronização;
Documento para Consulta (DC)		
Cod.	Nome	Descrição
DC1	Tabelas de registro da Equipe	Tabelas de Cargos e Atribuições da Equipe
DC3	Tabela de Preços e Projetos Propostas	Lista com preços dos projetos que deve sofrer revisões periódicas de acordo com a inflação e o movimento do mercado externo
Indicador (IND)		
Cod.	Nome	Descrição
IND1	Relatório financeiro mensal	Relatório com a situação das finanças, comparativos com meses anteriores, projeções e alertas de riscos
IND2	Relatório de Desempenho dos funcionários	Relatório que conjuga as avaliações dos RH: - desempenho por projeto (DP3); - APO por projeto - desempenho semestral (DP4); - Planilha de gestão de atividades (DP5); Resulta em desempenho do RH que deve ser cadastrado em Registro do Cliente interno (DP9)
Documento para Consulta (DC)		
Cod.	Nome	Descrição
DC4	Fluxograma da comunicação (interna e externa)	Fluxo da comunicação na organização com a descrição dos meios de comunicação e sequência sugerida para processos internos e externos
DC5	Registro das	Registro de
Indicador (IND)		
Cod.	Nome	Descrição
IND3	Relatório de Treinamentos	Relatório com o histórico dos treinamentos, resulta em identificar o situação de motivação da equipe e aprimoramentos técnicos.
IND4	Relatório de	Relatório de avaliação do situação da

	Políticas de treinamento	como a empresa conduz os treinamentos, o que solicitar, à quem, limite de valores, etc.		avaliação da comunicação	comunicação da organização, identificar deficiências e potencialidades
--	--------------------------	---	--	--------------------------	--

Gestão de Projeto (GP)							
Áreas de atuação	Cód.	Processos	Descrição dos Processos	Ferramentas adotadas no processo	Sugestão de	Sugestões de documentos	Referências utilizadas
1) Integração	GP_01	a) Situação inicial do projeto	-Fornece informações básicas sobre o projeto antes de seu início	Formulário	DP18	Formulário situação Inicial do Projeto	PMI, 2004; GASNIER, 2000; MAXIMIANO, 2007; KERZNER, 2005; ESTUDOS DE CASO.
	GP_02	b) Proposta de Projeto	- Descreve as vantagens e desvantagem de realizar o projeto	Formulário	DP19	Formulário de Proposta do projeto	
	GP_03	c) <i>Briefing</i>	- Lista de requisitos para nortear o projeto, permite maior assertividade do escopo	<i>Checklist</i>	DP20	<i>Checklist de Briefing</i>	
	GP_04	d) Estudo Preliminar	- Quando o cliente for externo requer um estudo inicial para aprovação externa	<i>Checklist</i>	P21	<i>Checklist</i> de Estudo Preliminar	
	GO_03	e) Proposta Comercial do Projeto	-Criação de propostas aceitáveis pela empresa; Processo integrado com GO	Formulário	DP7	- Formulário Proposta Comercial	
	GO_03	f) Contra-proposta do projeto	- Em caso de proposta negada é necessário uma contraproposta.	Formulário	DP7	- Formulário Proposta Comercial	
	GP_05	g) Plano do Projeto	- Planejamento da condução do projeto abordando as nove áreas	Formulário	D22	- Formulário Plano do Projeto	
	GP_06	h) Plano de mudanças	- Processo que ocorre durante a execução do projeto, após os situação do projeto quando a falhas e requer mudanças	Instruções Formulário	IA6 DP23	- Instruções - gerenciar projeto - Formulário Plano de mudança	
Áreas de	Cód.	Processos	Descrição dos Processos	Ferramentas adotadas no processo	Sugestão de	Sugestões de documentos	Referências utilizadas
2) Escopo	GP_07	a) EDT – Estrutura de Desenvolvimento do Trabalho	- Estrutura de trabalho que lista as atividades do projeto	Planilha	DP24	- Planilha EDT	PMI, 2004; VERZUH, 2000 ESTUDOS DE CASO
3)	GP_08	a) Estimar Recursos	- Listar os recursos necessários para cada atividade listada na EDT, requer as informações de GO_17 (IND2) e GP_21, estes irão	Planilha	DP25	- Planilha de Recurso GP	CARARO, 2005; PMI, 2004 MAXIMIA

			trabalhar em ciclo até o ajuste em GMP_08				NO, 2007 GASNIER, 2000; ESTUDOS DE CASO
	GP_09	b) Sequenciar	Sequenciar as atividades realizadas na planilha EDT, averiguar se podem ser distribuídas de forma paralela ou sequencial. Para tanto são definidas as predecessoras e sucessoras	Planilha	DP24	- Planilha EDT	
	GP_10	c) Estimar durações	Cada atividade descrita na EDT, estimar uma duração. Usar como base GO_17 para ter os dados hh de cada RH	Planilha	DP24	Planilha EDT	
	GP_11	d) Cronograma	Com base na planilha EDT, sequenciada e com lista de durações, formular o diagrama de Gantt	Gráfico Instruções	DP26 A7	- Gráfico Diagrama de Gantt Instruções -montar cronograma	
	GP_12	e) Diagrama de Redes	Com base no diagrama de Gantt, definir graficamente as atividade e as dependências entre elas.	Diagrama	DP27	Diagrama de redes (PERT)	
	GP_13	f) Caminho Crítico	Com base no diagrama de redes, identificar as atividade críticas e definir o caminho crítico	Diagrama	DP28	Identificação do caminho crítico	
4) Custo	GP_14	a) Estimar custos	Listar a estimativa dos custos dos recursos necessários à implementação das atividades do projeto. Usar como base GO_17 para ter os dados de custo por RH	Planilha	DP25	- Situação de Recurso GP	CARARO, 2005; MAXIMIANO, 2007, PMI, 2004; ESTUDOS DE CASO
	GP_15	b) Orçamento	Na planilha EDT alocar as estimativas de custos globais das atividades individuais de trabalho extraídas de DP27	Planilha	DP29	- Planilha de Orçamento	
5) Qualidade	GP_16	a) Definir Marcos	Defini-los sem duração no sequenciamento das atividades, inserir no cronograma (gráfico de gantt) e na planilha de orçamento.	Gráfico Planilha	DP26 DP29	- Gráfico Diagrama de Gantt - Planilha de Orçamento	PMI, 2004; MAXIMIANO, 2007; CLELAND, IRELAND, 2002; KERZNER, 2002; VIVACQUA, XAVIER, 2004;
	GP_17	b) Ações corretivas e preventivas	Define atividades para corrigir ou prevenir falhas no desempenho da programação realizado no plano do projeto. Reprogramar o plano inicial.	Formulário	DP23 DP22	- Formulário Plano de mudança - Formulário Plano do Projeto	
	GO_18	c) Lições Aprendidas	Definições das lições aprendidas lista de erros e acertos durante a execução do projeto.	Planilha	DP5	Planilha –Gestão de atividades	
Áreas de atuação (Etapas)	Cód.	Processos	Descrição dos Processos	Ferramentas adotadas no processo	Sugestão de Co	Sugestões de documentos	Referências utilizadas
5) Qualidade	GP_19	d) Pesquisa de Satisfação do Cliente	Avaliação realizada com o cliente para saber os prós e contras do projeto. O resultado deve ser analisado e verificar se há lições aprendidas.	Formulário	DP30 DP5	Formulário de Pesquisa de Satisfação do Cliente. Planilha – Gestão de atividades	GASNIER, 2000; OLIVEIRA, 2005; PMI, 2004; ESTUDOS DE CASO

	GP_20	e) Relatório de Situação do Projeto	Relatório com o resultado de todo projetos (custo, tempo, escopo, risco, etc)	Relatório	IND5	Relatório de Situação do projeto -	
6) Gestão de Pessoas	GP_21	a) Cadastramento e situação dos recursos	Registro de todos os recursos alocados para este projeto, este requer a informação de GP_08, e GMP_08 que irão trabalhar em ciclo até o ajuste dos recursos	Planilha Gráfico	DP 25 IND6	- Situação de Recurso por projeto - Histograma dos recursos	IPMA, 2006 PMI, 2004; ESTUDOS DE CASO
	GP_22	b) Análise do recurso por projeto	Avaliação realizada com o RH por projeto. Esta avaliação pode se realizada durante o projeto, quando se identifica dificuldades do RH (GP_17) e. no final do projeto.	Formulário	DP 35	- Formulário de avaliação do RH por projeto	
	P_23	c) Treinamento por projeto	Quando identificada a necessidade de treinar recursos para a realização do projeto, estes devem ser treinados.	Requerimento	DP2	Requerimento de Treinamentos	
7) Comunicação	GO_11	a) Gestão de atividades	Processo realizado em GP e interligado com GO, cada recurso humano deve alimentar dados do projeto que esta realizando. Neste documento deve haver uma planilha para cada projeto que alimenta o todo.	Planilha	DP5	Planilha – Gestão de atividades	PMI, 2004; ESTUDOS DE CASO
8) Risco	GP_24	a) Plano de Riscos	Para um plano de riscos de projetos se requer as identificações de riscos, avaliações e mitigações.	Formulário	DP32	Formulário de plano de risco	MAXIMIANO, 2007; IPMA, 2006; PMI, 2004.
9) Aquisições	GP_25	a) Contratações	Definir como conduzir a etapas legais do projeto, contrato com clientes e fornecedores	Formulário	DP33 DP34	- Formulário - Modelo de contrato para clientes - Formulário Modelo de contrato com fornecedor	PMI, 2004; VARGAS, 2003; IPMA, 2006; ESTUDOS DE CASO
	GP_26	b) Finalizações do Projeto	Etapa necessária ao final do projeto, fechando todos os processos e averiguar o grau de sucesso do projeto com o relatório de situação.	Checklist Protocolo	DP35 DP36	- Checklist finalização de projeto Protocolo de entrega	

Documentos para Preencher (DP)					
Cod	Nome	Descrição	Co d.	Nome	Descrição
DP18	Formulário situação Inicial do Projeto	Estudo de Viabilidade técnica e financeira e a declaração de escopo	DP 28	Identificação do caminho crítico	Com base no diagrama de redes, identificar o caminho crítico é a definir qual a sequência de atividades a ser concluída nas datas programadas (sem reserva de tempo) para não haver atraso

					no projeto.
DP19	Formulário de Proposta do Projeto	Serve para direcionar a organização quanto as vantagens e desvantagens de realizar o projeto.	DP 29	Planilha de Orçamento	Com base na planilha EDT com a lista de atividades e durações definidas, inserir coluna com a descrição dos recursos necessários por atividade e o custo de cada atividade
DP20	<i>Checklist de Briefing</i>	Lista de requisitos para nortear o projeto, permite maior assertividade do escopo	DP 30	Formulário de Pesquisa de Satisfação do Cliente	Formulário que busca questionar o cliente quanto o andamento do projeto e o resultado do produto. O intuito principal é identificar a imagem da empresa para o cliente.
P21	<i>Checklist - Estudo Preliminar</i>	- Lista de verificação dos elementos que são necessários para um estudo inicial (cliente externo).			
DP22	Formulário Plano de Projeto	- Formulário com descrição das nove áreas. Apresentar campos para preencher com dados, direcionando a elaboração do plano	DP 32	Formulário de plano de risco	Formulário de análise de risco, neste deve constar em um mesmo documento as identificações de riscos, avaliações e mitigações.
DP23	Formulário Plano de Mudança	Serve para direcionar quanto às mudanças no projeto e planejar como conduzi-las.	DP 33	Formulário Modelo de contrato para clientes	Modelo de contrato com cliente contendo deveres e garantias com dados cadastrais, valor, tempo, escopo. Deve ser assinado por ambas as parte e ser atualizado por assessoria jurídica terceirizada periodicamente.
DP24	Planilha EDT	Planilha modelo para realizar a EDT, com atividades tratadas em conjunto de família (1, 1.1, 1.1.1...).	DP 34	Formulário Modelo de contrato para fornecedor	Modelo de contrato com fornecedor contendo deveres e garantias com dados cadastrais, valor, tempo, escopo. Deve ser assinado por ambas as parte e ser atualizado por assessoria jurídica terceirizada periodicamente.
DP25	- Situação de Recurso GP	Planilha que descreve todos os recursos alocados em cada atividade, tempo e custo de alocação. Permite visualizar o situação com um histograma dos recursos alocados semanalmente.	DP 35	<i>Checklist de finalização de projeto</i>	Lista de itens que devem ser realizados ao final de um projeto. Para evitar de esquecer algum processo ou não realizá-lo completamente
Cod	Nome	Descrição	Co d.	Nome	Descrição
DP26	Gráfico Diagrama de Gantt	Na planilha EDT, criar um gráfico com a representação dos intervalos de tempo de cada atividade por barras que definem o início e o fim. Serve para se ter um calendário do projeto e poder monitorar e controlar o tempo	DP 36	Protocolo de entrega	Documento que descreve tudo o que foi entregue, físico e digital. Inserir data , nome completo e assinatura do recebedor.
DP27	Diagrama de redes (PERT)	O diagrama de rede de projeto é um esquema de apresentação das atividades do projeto e de seus relacionamentos lógicos (dependências). Representa-se como um fluxograma com caixas que descrevem as atividades e são conectadas com linhas.	DP 35	Formulário de avaliação do RH por projeto	Formulário de avaliação do RH por projeto averiguando seu desempenho por produto, com este formulário considerar o DPXX_APO
Instruções de Atividades (IA)			Indicador (IND)		
Cod.	Nome	Descrição	Co d.	Nome	Descrição
IA6	Instruções gerenciar projeto	Instruir como gerenciar um projeto, apresenta o fluxo dos processos e modelo de plano de	IN D5	Relatório de Situação do projeto	Este relatório engloba toda a situação do projeto no momento que for emitido. Inserindo dados de escopo, tempo, custo.

		projeto			
IA7	Instruções de como montar o cronograma	Instruções de como montar o cronograma e identificar o caminho crítico	IN D6	Histograma dos recursos	Indicador da alocação dos recursos por projetos apresentado semanalmente

Gestão de Múltiplos Projetos (GMP)							
Áreas de atuação (Etapas)	Cód.	Processos	Descrição dos Processos	Ferramentas adotadas no processo	Sugestão de Cod.	Sugestões de documentos	Referências utilizadas
1) Identificação	GMP_01	a) Listar o conjunto de projetos	A partir dos cronogramas (GP), agrupar todos os projetos em um mesmo conjunto. Objetivo: ter a visão do conjunto	- Planilha eletrônica; - Instruções	DP27 IA8	- Planilha de andamento dos projetos; - Como conduzir o componente GMP	MEREDITH; MANTEL, 2003; DYE; PENNYPACKER; 2000; ESTUDOS DE CASO
	GMP_02	b) Programar o conjunto de projetos	Definir o seqüenciamento do conjunto de projetos a partir da prioridade definida pelo prazo, para eliminar multitarefas. Caso a empresa realize o componente PE, priorizar de acordo com os objetivos estratégicos. Objetivo: distribuir os projetos no calendário da organização	- Planilha eletrônica	DP27	- Planilha de andamento dos projetos	FREITAS; MOURA, 2005; PATRICK, 1999; ESTUDOS DE CASO
	GMP_03	c) Buffers por projeto (BP)	O buffers são reservas para evitar atraso no projeto. Objetivo: Identificar uma reserva ao final de cada projeto	- Planilha eletrônica	DP27	- Planilha de andamento dos projetos	PATRICK, 1999; QUELHAS; BARCAUI, 2005
	GMP_04	d) Identificar atividades	Identificar as atividades quanto as suas durações, as que possuem uma maior folga e as de menor folga. Objetivo: identificar as atividades críticas do conjunto de projetos.	- Planilha eletrônica	DP27	- Planilha de andamento dos projetos	MEREDITH; MANTEL, 2003
	GMP_05	e) Situação da alocação dos Recursos GMP (Histograma)	Possuir a informação da alocação de todos os recursos da organização através da alocação dos recursos em todos os projetos	- Planilha eletrônica; - Gráfico	DP28	Situação da alocação GMP (usar como base DP_25)	TOBIS, TOBIS, 2002
	GMP_06	f) Identificação dos Recursos (Tambor)	Identificar todos os recursos especializados da organização e que são alocados nos projetos	- Planilha eletrônica - Gráfico	DP28	Situação da alocação GMP (usar como base DP_25)	TOBIS, TOBIS, 2002; LEVINE, 2005; QUELHAS; BARCAUI, 2005.

	GMP_07	g) Identificar CCMP	Com a planilha de conjunto de projetos é possível montar um diagrama de redes do conjunto e identificar o CCPM do todo	- Planilha eletrônica	DP27	- Planilha de andamento dos projetos	QUELHAS; BARCAUI, 2005.
Áreas de atuação	Cód.	Processos	Descrição dos Processos	Ferramentas adotadas no processo	Sugestão de Cod.	Sugestões de documentos	Referências utilizadas
2) Alocação	GMP_08	a) Executar a alocação de recursos	Alocar os recursos nas atividades de menor folga e depois partir para as atividades de maior folga. Primeiro recurso tambor. Acabaram os recursos: emprestar de outra tarefas ou desprogramar a corrente crítica. Sobraram recursos: acelerar atividades da corrente crítica.	- Planilha eletrônica	DP27	- Planilha de andamento dos projetos	MEREDITH; MANTEL, 2003; LEVINE, 2005;
3) Monitoramento	GMP_09	a) Andamento dos projetos	Controlar e monitorar a planilha com o andamento dos projetos, inserindo os dados dos projetos (GP). Todas as informações das atividades realizadas em GMP devem ser lançadas na planilha – Gestão de atividades (GO_11)	- Planilha eletrônica	DP27 DP05	- Planilha de andamento dos projetos Planilha – Gestão de atividades	IPMA, 2006; MEREDITH; MANTEL, 2003; ESTUDOS DE CASO
	GMP_10	b) Relatório de Situação GMP	Verifica o situação geral dos recursos alocados nos projetos e o prazo dos projetos	- Relatório	IND7	- Situação da alocação GMP	
4) Controle	GMP_11	a) Identificar desvio/variações	Identifica as possíveis falhas com base no relatório de situação	- Relatório	IND7	- Situação da alocação GMP	IPMA, 2006 TOBIS, TOBIS, 2002; MEREDITH; MANTEL, 2003
	GMP_12	b) Ações corretivas e preventivas	Define atividades para corrigir ou prevenir falhas no desempenho dos recursos alocados. Voltar na planilha inicial e rever a programação e agir de acordo com o relatório.	- Formulário	DP29	- Formulário Plano de ações GMP	
	GMP_13	c) Inserir novo projeto	Para inserir novo projeto na planilha de andamento, requer a passagem de todos os processos para que os recursos sejam ajustados. Em GMP_09 inserir as informações do novo	- Planilha eletrônica -	DP27 DP05 IA08	- Planilha de andamento dos projetos; Planilha – Gestão de atividades - Como conduzir o	

		projeto seguindo o processo a partir e GMP_01. Todas as informações das atividades realizadas em GMP devem ser lançadas na planilha – Gestão de atividades (GO_11)			componente GMP	
--	--	--	--	--	----------------	--

Documentos para Preencher (DP)					
Cod	Nome		Descrição		
DP 27	Planilha de andamento dos projetos		GMP_01: Planilha eletrônica com o conjunto de projetos alocados apenas com suas atividades principais;		
			GMP_02: nesta planilha distribuir os projetos seqüenciados.		
			GMP_03: Inserir os buffers para cada projeto.		
			GMP_04: com os dados dos diagramas de redes PERT (DP27) identificar no conjunto de projetos as atividades críticas.		
			GMP_07: No documento planilha de andamento dos projetos, criar planilha de CCPM, nesta, com as informações de GMP_04 (atividades críticas) e GMP_05 (recursos Tambor), identificar o caminho crítico do conjunto de projetos		
DP28	Situação da alocação GMP (usar como base DP_25)		GMP_05: No documento a situação da alocação GP e a alocação de cada projeto é descrita em uma planilha do mesmo arquivo, nesta a primeira planilha é a visão geral (planilha GMP) com histograma para visualizar cada recurso		
			GMP_06: No componente GO o processo GO_17 apresenta os dados d Desempenho de cada recurso em um relatório, estas informações devem ser transferidas para o processo GMP_05 para identificar nos recursos alocados aqueles que são Tambor		
DP29	Formulário Plano de ações GMP		Neste documento devem ser pontuadas as ações e os responsáveis na manutenção da GMP.		
Instruções de Atividades (IA)			Indicador (IND)		
Cod.	Nome	Descrição	Cod.	Nome	Descrição
IA8	Como conduzir o component e GMP	Instruir como gerenciar o componente PE. Apresenta o fluxo dos processos e como executar. Neste serão apresentados duas etapas principais: a) Instruções de como identificar os recursos e b) Instrução de como alocar os recursos	IND7	Relatório de Situação de GMP	Este relatório engloba toda a situação do conjunto de projetos no momento que for emitido. Inserindo dados de desempenho quando a realização das atividades de cada projeto numa visão do todo (escopo, tempo, custo). Neste são requeridos gráficos para facilitar a compreensão do todo.

Planejamento Estratégico (PE)							
Áreas de atuação	Cód.	Processos	Descrição dos Processos	Ferramentas adotadas no processo	Sugestão de Cod.	Sugestões de documentos	Referências utilizadas
a) Objetivos organizacionais	PE_01	a) Definição dos objetivos organizacionais	Com base na análise dos ambientes internos e externo, definir os objetivos organizacionais	Registro	DC6	Definição dos objetivos organizacionais	TAVARES, 1991; ESTUDOS DE CASO
	PE_02	b) Revisão dos objetivos	Os objetivos devem ser revisados periodicamente (de acordo com a situação do Planejamento Estratégico, PE_10), usando como base as mudanças dos ambientes internos e externos. Requer atenção aos ambientes, mudanças bruscas exigem revisões.	Formulário	DP 30	Análise do Ambiente	
b) Ambiente	PE_03	a) Análise ambiente interno	Analisar o ambiente interno da organização com os dados gerenciais como: Produção, Finanças, Comercial (marketing), Recursos Humanos. Utilizar como dados GO_01 e GO_15	Checklist Relatório	DP 33	Lista de Verificação _Ambiente Interno; GO_15 Relatórios de Situação (GO); GPP_XX Relatórios de Situação (GPP)	CHIAVENATO, 1983; TAVARES, 1991; STONER, FREEMAN, 1992; PRADO, 2004; DINSMORE, 1999; ESTUDOS DE CASO
	PE_04	b) Análise ambiente externo	Analisar o ambiente externo com informações dos aspectos: Econômicos, Político-legal, Tecnológico, Sócio-cultural, Natural e Competitivo.	Checklist	DP 34	Lista de Verificação _Ambiente Externo	
	PE_05	c) Análise dos ambientes	Com os dados dos ambientes internos e externos (PE_03 e PE_04), priorizar as informações e listar em uma matriz SWOT dos pontos relevantes para gerar as iniciativas estratégicas (objetivos)	Formulário	DP 30	Análise do Ambiente	
c) Plano estratégico	PE_05	a) Plano estratégico	Com os dados da definição dos objetivos organizacionais (PE_01), e as iniciativas estratégicas (PE_05), se define os objetivos estratégicos. Este processo precisa ser revisado conforme identificação em PE_10	Formulário	DP 31; DP 30	Plano Estratégico; Análise do Ambiente	CHIAVENATO, 1983; TAVARES, 1991; ESTUDOS DE CASO
	PE_06	b) Definição do plano em longo prazo	Com base nos dados de análise das Listas de Verificação (ambiente interno e externo) e a análise do ambiente (Matriz SWOT), definir um plano a longo prazo. Este plano para empresa de micro e pequeno porte deve contemplar projeções entre 2 à 5 anos, podendo acrescentar ainda	Formulário	DP 31	Plano Estratégico	

			projeções mais distantes.				
	PE_07	c) Planos em curto prazo	O desmembramento dos objetivos estratégicos, são a base para formular os objetivos de curto prazo, ou seja, são objetivos com prazo de realização estipulado.	Formulário	DP 31	Plano Estratégico	
	PE_08	d) Revisão do plano estratégico	Neste processo o objetivo é a manutenção do planejamento estratégico, averiguando se o plano estratégico mantém os mesmos objetivos, esta atividade deve ser mensal ou trimestral, dependendo dos prazos estipulados aos objetivos de curto prazo.	Formulário	DP 32	Plano de Ação	
Áreas de atuação	Cód.	Processos	Descrição dos Processos	Ferramentas adotadas no processo	Sugestão de Cod.	Sugestões de documentos	Referências utilizadas
d) Execução	PE_09	a) Plano de Ação	O plano de Ação define as atividades e as responsabilidades. Neste plano deve ser especificado o objetivo estratégico, a meta (longo e curto prazo) e estratégia de ação, com a lista de todas as atividades que serão realizadas, prazo, definição dos responsáveis, recursos e situação atual	Formulário	DP 32 DP 05	Plano de Ação Planilha – Gestão de atividades	TAVARES, 1991; ESTUDOS DE CASO
e) Monitoramento	PE_10	a) Situação do Planejamento Estratégico	É o processo que permite identificar o conjunto de processo do componente PE, averiguando os objetivos organizacionais, o plano estratégico (ver se a situação se matem ou requer mudança) e o foco principal do relatório é o monitoramento do plano de ação, se estão acontecendo conforme o previsto.	Relatório	IND8	Relatório de Situação PE	TAVARES, 1991; KERZNER, 2002
f) Controle	PE_11	a) Mudanças Estratégicas	Caso seja identificado que devem ser realizadas mudanças estratégicas, todo o componente PE deve ser tratado conforme o fluxo. Com os dados da análise dos ambientes os seguintes processos sofreram alteração: Definições dos objetivos organizacionais, Plano Estratégico e Plano de Ação.	Instruções	IA 9	Como conduzir o componente PE	VALERIA NO, 2001

Documentos para Preencher (DP)

Cod	Nome	Descrição
DP30	Análise do Ambiente	Tabela de Análise do ambiente interno com a lista de pontos fortes e pontos fracos, confrontados com os dados de ambiente externo com a lista de oportunidades e ameaças, também chamada de Matriz SWOT.

DP31	Plano Estratégico	O plano estratégico é um documento que deve conter os objetivos estratégicos, o plano de longo prazo e curto prazo.			
DP32	Plano de Ação	Formulário com a especificação dos objetivos estratégicos, metas (longo e curto prazo) e as estratégias de ação. Listar todas as atividades que serão realizadas, prazo para conclusão de cada atividade, definição dos responsáveis, recursos (financeiros, humanos, materiais) e acrescentar um campo para colocar observação da situação atual (cada elemento que for feito registrar).			
DP33	Lista de Verificação – Ambiente Interno	Lista de Pontos forte e pontos fracos da organização;			
DP34	Lista de Verificação – Ambiente Externo	Lista de oportunidades e ameaças do ambiente externo a organização			
Instruções de Atividades (IA)					
Cod.	Nome	Descrição			
IA9	Como conduzir o componente PE	Instruir como gerenciar o componente PE, apresenta o fluxo dos processos e como executar cada processo			
Documento para Consulta (DC)		Indicador (IND)			
Cod.	Nome	Descrição	Cod.	Nome	Descrição
DC6	Definição dos objetivos organizacionais	Registro da Definição da Visão, Missão, Políticas da organização, que deve ser divulgadas para toda organização	IND 8	Situação do Planejamento Estratégico	Este relatório engloba toda a situação do planejamento estratégico no momento que for emitido. Inserindo dados de desempenho do planos de longo e curto prazo (plano de ação). Sempre apresentar uma síntese de mudanças no comportamento dos ambientes para definir se é necessário voltar a etapa Ambiente e refazer as análises.

Gestão de Portfólio de Projetos (GPP)							
Áreas de atuação	Cód.	Processos	Descrição dos Processos	Ferramentas adotadas no processo	Sugestão de Cod	Sugestões de documentos	Referências utilizadas
1) Alinhamento Estratégico	GPP_01	a) Identificação dos componentes	Caracterizar cada projeto com informações detalhadas (fácil leitura), sobre potencialidades e deficiências e sua relação com a estratégia (Lista de dados mensuráveis).	Planilha eletrônica <i>Checklist</i> Relatório	DP35 DP36 GMP_09 GP_20	- Plano de GPP; - <i>Checklist</i> de identificação; - Planilha de andamento dos projetos (GMP); - Relatório de situação GP	CORREIA, 2005; DINSMORE, 1999; KERZNER, 2006 LEVINE, 2005
	GPP_02	b) Categorização dos componentes	Todos os componentes do portfólio podem ser categorizados de acordo com a importância estratégica. Em modelo para empresa de arquitetura pode ser: Arquitetura, Interiores, Urbanismo, Paisagismo, etc. O objetivo deste processo é facilitar a visualização e o entendimento do todo. Este processo já pode ser adiantado no componente	Planilha eletrônica	DP35	Plano de GPP	LEVINE, 2005; KERZNER, 2006; ESTUDOS DE CASO

			GO, onde se cadastra os projetos				
	GPP_03	c) Avaliação	A etapa de avaliação pode ser realizada para os projetos por categoria ou todo o conjunto. Com os dados da identificação e utilizando um modelo de decisão, avaliar os projetos.	Modelo <i>score</i>	DP37	Formulário avaliação por pontuação	PMI, 2006
	GPP_04	d) Seleção	Com base nas informações da avaliação, tomar decisões quanto a seleção dos projetos de acordo com a estratégia da organização.	Gráfico de Barras	IND9	Gráficos de Colunas;	KERZNER, 2006; PMI, 2006
	GPP_05	e) Priorização	Após a seleção dos projetos se passa para a etapa de priorização, nesta etapa se considera os projetos que requerem maior atenção, dos que devem ficar em segundo plano e até daqueles que podem ser descartados	Formulário Planilha eletrônica	DP37 DP35	Formulário avaliação por pontuação; - Plano de GPP	DINSMORE, 1999; PMI, 2006; ESTUDOS DE CASO
	GPP_06	a) Balanceamento	O balanceamento permite tornar o portfólio equilibrado, olhando o todo da organização. Após a visualização do portfólio através de um gráfico, se identifica o alinhamento com a estratégia e se autoriza os componentes selecionados e priorizados, ou se toma a decisão de exclusão quando necessário. Este é o processo de equilibrar o portfólio. Lançar as informações de todas as atividades de GPP em GO_11.	Planilha eletrônica Gráfico de Bolhas	GMP_09 DP35 IND10 DP05	Planilha de andamento dos projetos (GMP); - Plano de GPP; Gráficos de Bolhas; Planilha – Gestão de atividades	VERZUH, 2005; ARCHER, 1999; KERZNER, 2006; PMI, 2006
Áreas de atuação	Cód.	Processos	Descrição dos Processos	Ferramentas adotadas no processo	Sugestão de Cod.	Sugestões de documentos	Referências utilizadas
2) Execução	GPP_07	a) Execução do GPP	Durante o desenvolvimento dos projetos e seus registros as execuções devem ser de acordo com a gestão do portfólio, resultados do balanceamento.	Planilha eletrônica	DP35	Plano GPP	
3) Monitoramento	GPP_08	a) Situação do GPP	Nesta etapa é necessário ter as informações sobre a situação do componente PE, GO, e dar o relato do desempenho do portfólio como um todo com base no processo Balanceamento (GPP_06) que já é alimentado pelos componentes GP e GMP. Baseado neste dados é possível recomendar o direcionamento e revisar todas as etapas da gestão.	Relatório	IND11	Relatório de Situação (GPP)	DINSMORE, 1999; VERZUH, 2005; PMI, 2006

4) Controle	GPP_09	a) Ajuste do plano GPP	Com os resultados do relatório de situação de GPP (GPP_08), é necessário realizar o ajuste do plano GPP.	Planilha eletrônica	DP35	Plano GPP	
	PE_09	b) Mudanças Estratégicas	Toda vez que houver mudança estratégica no componente PE_09, as informações dos novos objetivos organizacionais farão com que todo o portfólio se altere e portanto se requer uma revisão em GPP.	Instruções	IA10	Como conduzir o componente GPP	KERZNER, 2006; PMI, 2006

Documentos para Preencher (DP)					
Cod	Nome		Descrição		
DP35	Plano de GPP		GPP_01: Em uma planilha eletrônica, listar todos os componentes da organização com a identificação de acordo com o <i>checklist</i> de identificação, extrair as informações de GP_11 GPP_02: Em uma coluna categorizar cada projeto. GPP_05: Na planilha GPP, em uma coluna caracterizar por legenda os níveis de priorização dos projetos, hierarquizando e classificando do mais importante ao menos. GPP_06: Na Planilha GPP criar três colunas para o balanceamento, cada coluna deve ter valores que irão alimentar o gráfico de balanceamento, estes valores são: benefícios estratégicos, risco para organização e a etapa executada do projetos. A medida Risco contempla os recursos, desde a saturação do todo até o uso de recursos especializados.		
DP36	Checklist de identificação		Lista para identificar dados, dividida em duas partes: a) todos os dados que devem ser coletados sobre o projeto, b) todos os dados que devem ser coletados do Plano estratégico. Apenas utilizar dados mensuráveis.		
DP37	Formulário pontuação	avaliação por	GPP_03: Formulário para a avaliação dos componentes com modelo de pontuação gradual, definidos por critérios chaves da estratégia organizacional. Este formulário requer pesos diferentes para cada critério. GPP_05: No formulário de avaliação, definir campo para priorização, hierarquizando os projetos de maior importância para o de menor.		
Instruções de Atividades (IA)			Indicador (IND)		
Cod.	Nome	Descrição	Cod.	Nome	Descrição
IA10	Como conduzir o componente GPP	Instruir como gerenciar o componente GPP, apresenta o fluxo dos processos e como executar cada processo	IND9	Gráficos de Colunas;	Este gráfico serve para comparar valores em diversas categorias. Com base nos dados do Formulário de avaliação por pontuação deve ser gerado um gráfico de colunas para melhor visualizar os projetos e tomar decisões.
			IND10	Gráficos de Bolhas;	Um gráfico de bolhas compara três valores e o último valor é a dimensão da bolha. Neste roteiro se sugere ter para cada projeto três dados quantitativos: 1- benefícios estratégicos; 2- risco para organização; e 3- etapa executada dos projetos. Estes podem ser em porcentagem extraídos da planilha de GPP.
			IND11	Relatório de Situação (GPP)	Este relatório engloba toda a situação da Gestão de Portfólio no momento que for emitido. Inserindo dados de desempenho e deve apresentar o gráfico do processo de balanceamento. Sempre que emitido apresentar uma síntese dos resultados e campo para recomendações (tomadas de decisão).